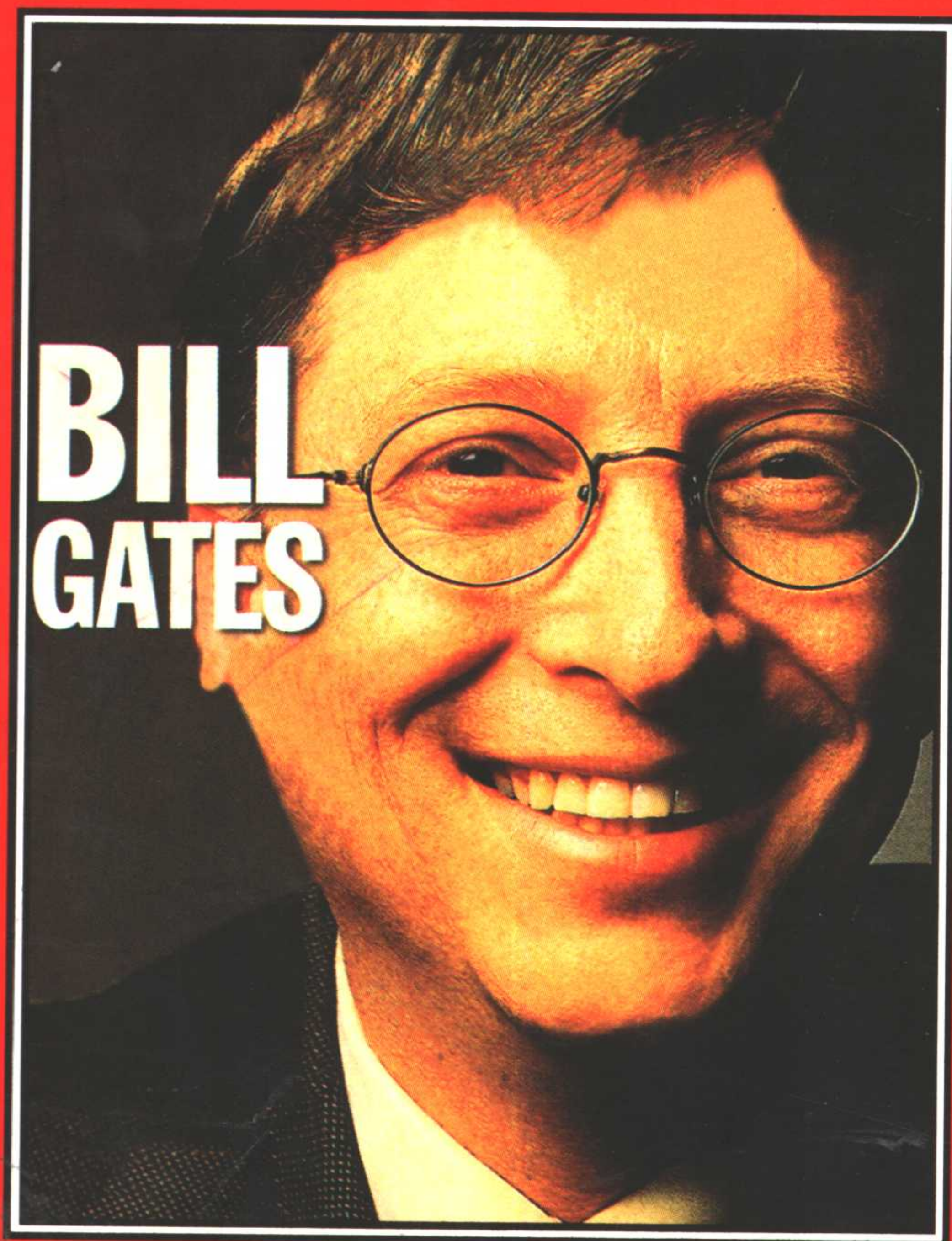


未来之王

156

比尔·盖茨传

The King of the Future



比尔·盖茨是人类的造福者，还是手握电脑的希特勒？

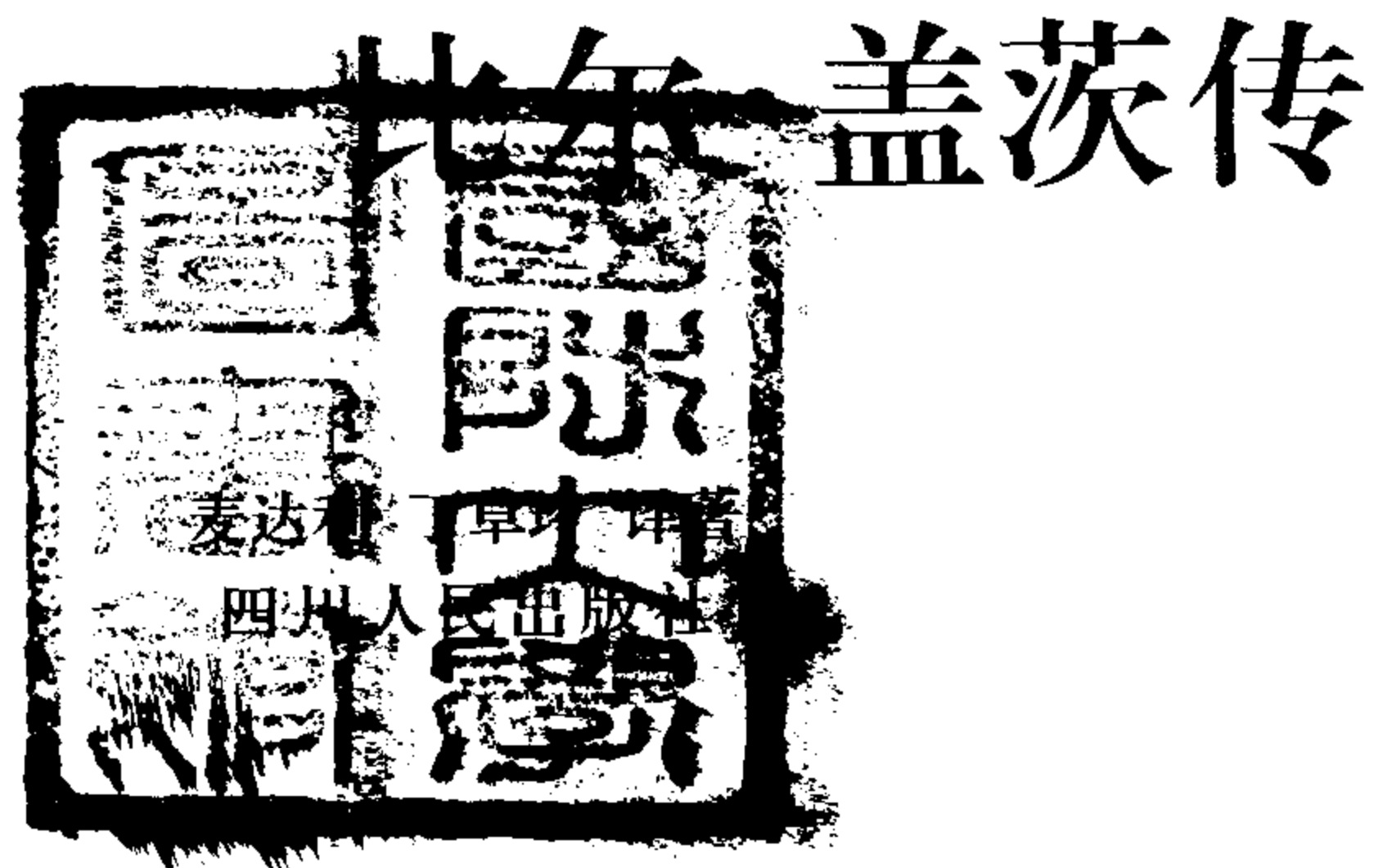
麦达利 丁卓玲 译著 / 四川人民出版社



国防大学 2 071 2450 1



未来之王



(川)新登字 001 号

责任编辑:杨 千

封面设计:田 野

技术设计:坚 妮

未来之王——比尔·盖茨传 麦达利 丁卓玲 译著

四川人民出版社出版(成都市盐道街3号)

新华书店经销发行

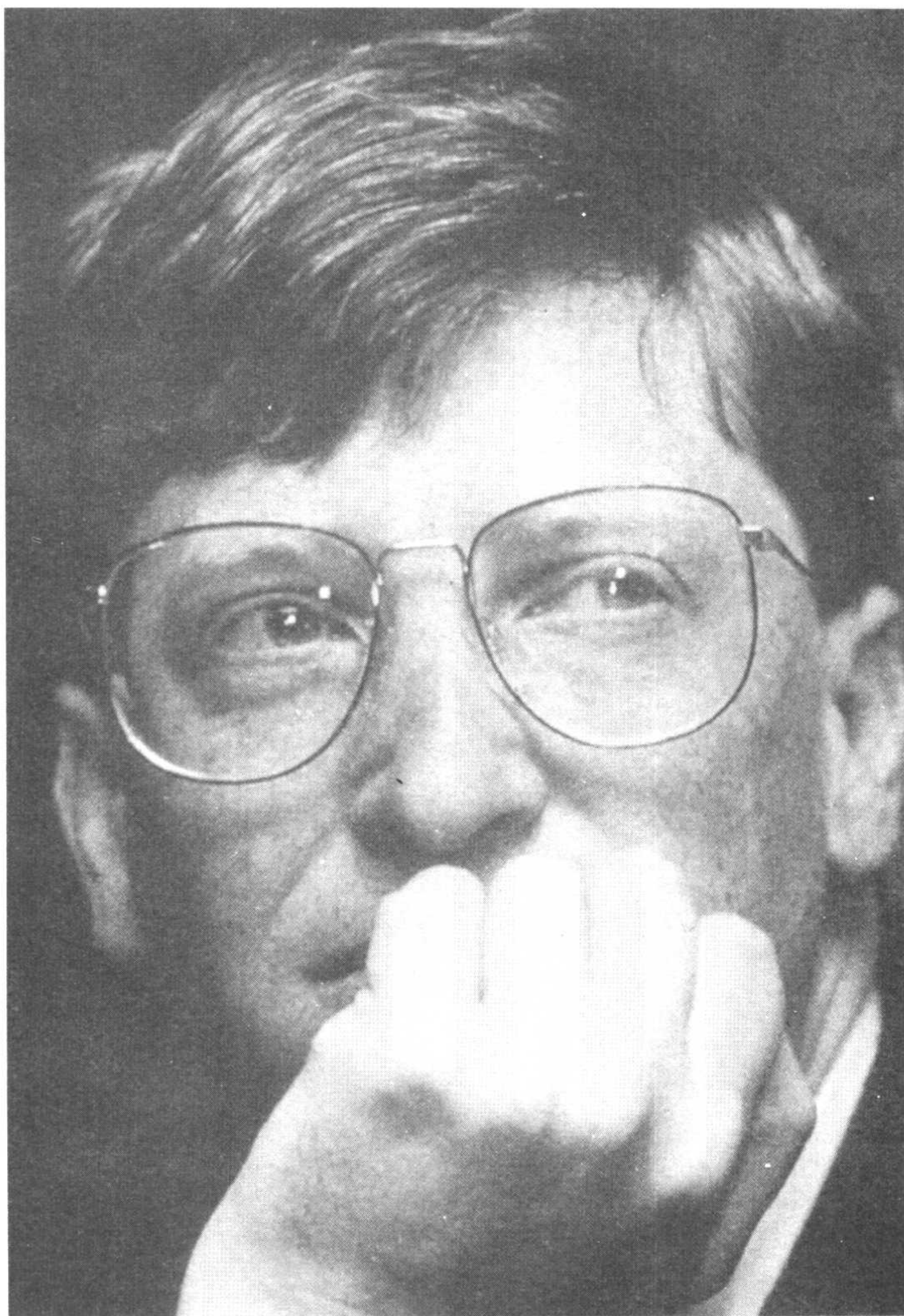
成都理工学院印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 12.75 字数 300 千

1999 年 8 月第一版 1999 年 8 月第一次印刷

ISBN7 - 220 - 03013 - 4/K·437

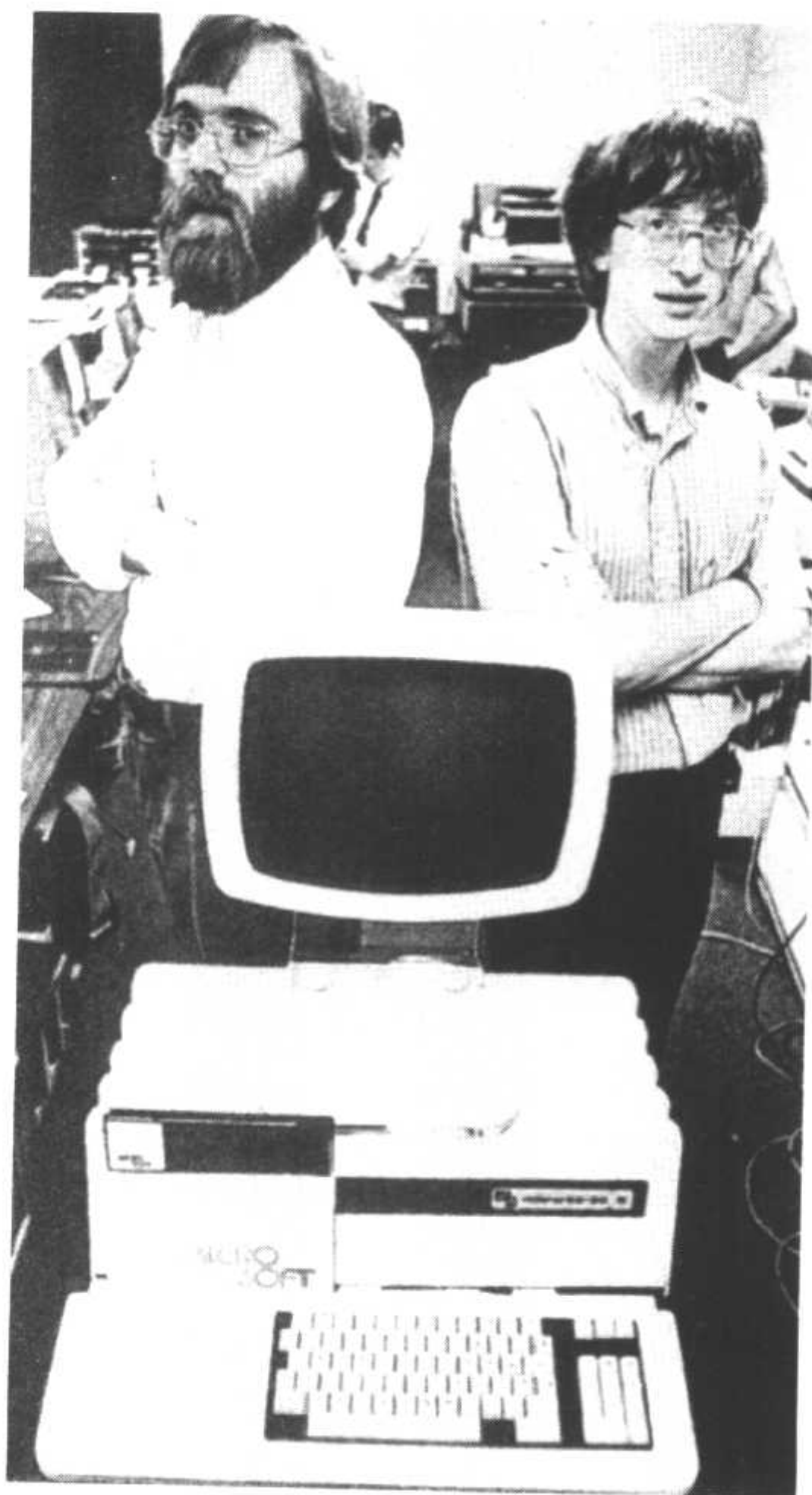
定价:23.80 元



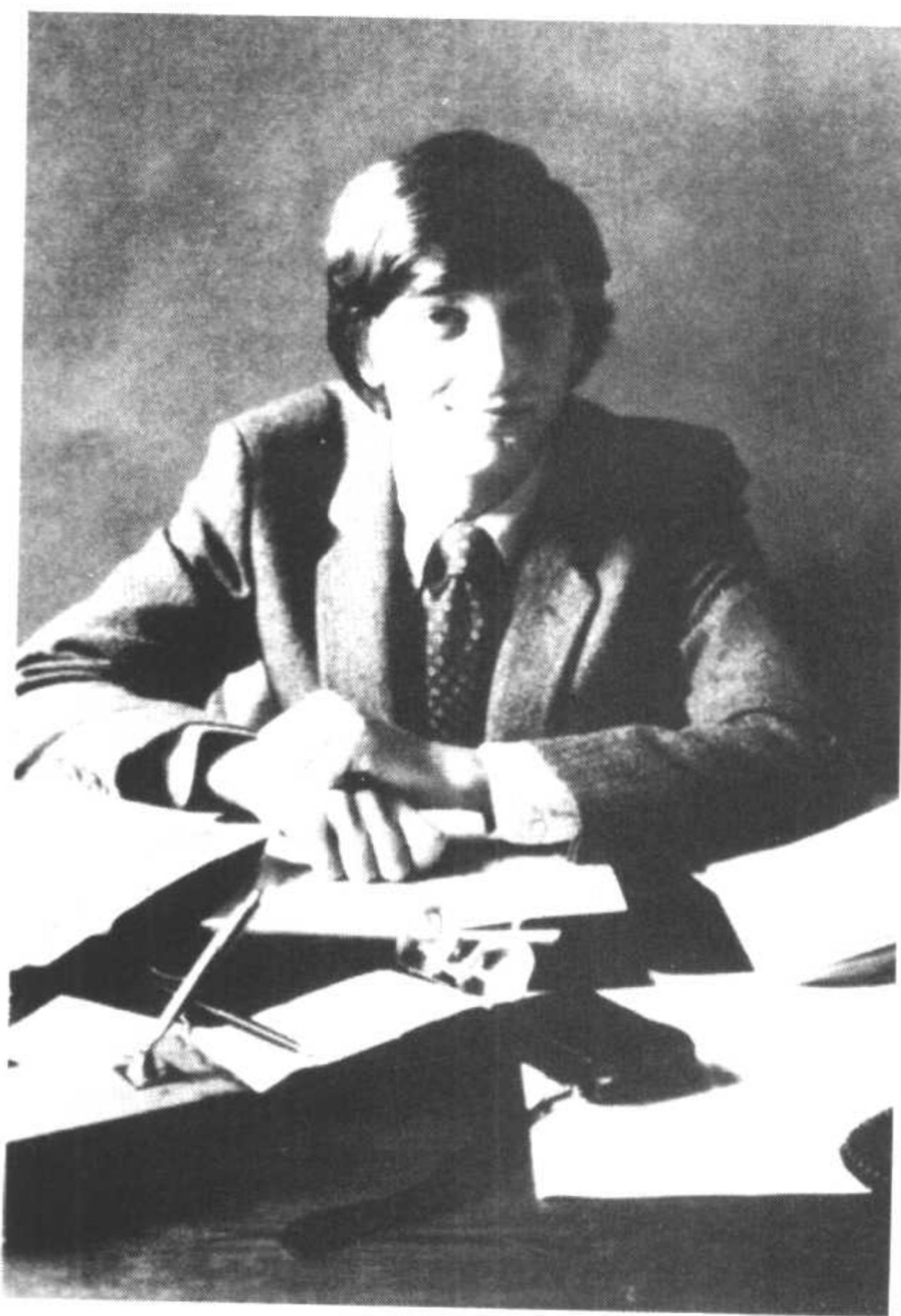
坚定，生硬，追求完美，不达目的誓不罢休，有着强烈的支配欲和惊人的耐力，比尔·盖茨是一个典型的天蝎座的人



谁认识这个人？斜躺在电脑桌上的小鬼头，穿着便宜的运动鞋和磨破的牛仔裤，毛线帽低低地覆盖在额前，这张照片比迈克尔·杰克逊的结婚照还要出名



看起来如此不协调的一对：比尔·盖茨和他的创业伙伴保罗·艾伦，正是那抱在胸前的双手，推开了人类进入电脑时代的大门



对潮流的过人洞察力使比尔·盖茨中途自哈佛辍学，创办了“微软”——坐在总裁办公桌后的他更像是一个竭力显出权威感的实习生



看上去比尔·盖茨对自己的婚姻十分满意，只是不知微软的员工能否分享到这种可爱的笑容



当今时代最著名的两个比尔：一个手握方向盘，一个正全神贯注于前方，他们身后便是整个惊呼呐喊的世界



全世界都在为比尔·盖茨有了小Baby而庆幸，做了父亲的他能否增添些稳重、温情和责任感，且稍稍放慢些他那吞噬一切的步伐



他被尊敬、斗争、仿冒和评判，他被爱也被恨，他迄今为止的一生只干了两件事：垄断电脑业和积累亿万财富

60188/09

比尔·盖茨个人档案

姓名: Bill Gates

中文译名: 比尔·盖茨

原名(英文) William H. Gates III

最喜欢歌星: John Lennon

崇拜者: 拿破仑

出生日期: 1955 年 10 月 28 日

结婚日期: 1994 年 1 月 1 日

星座: 天蝎座——黄道第八个星座, 蝎子是极具攻击性的危险生物, 尤其受到威胁时, 会给予敌人痛苦的一针, 但平时不易现身, 这星座之人, 感情强烈, 充满力量和神秘感

职业: 微软公司创办人之一、微软公司董事长及最高执行主管(CEO)

杂志封面人物: 1982 年首次成为著名财经杂志 Money 封面人物, 1984 年首次成为 Times 封面人物

资产: 1986 年进入 Fortune 亿万富豪榜, 约 3 亿 1 千 5 百万美元; 1991 年, 仅次华尔街大亨巴菲特(Warren Buffett)为全美第二富豪; 1992 年约 70 亿美元; 1995 年约 200 亿美元; 1996 年约 282 亿美元; 1997 年约 364 亿美元; 1998 年约 461 亿美元; 1995 年至今公认世界首富

名言: 我要赢!

梦幻拥有物/梦幻收藏:除了电脑之外,最酷
爱艺术品收藏

常挂在口边的说话:掌握信息在手

曾经念过的学校:公立小学、在十一岁入读
北西雅图湖滨中学,一个学期的费用是五千美
元、在 1973 年入读哈佛大学

年轻不羁的 Bill Gates:Bill Gates 曾于 75、77
及 80 年因超速、冲红灯、醉酒及无牌驾驶,有多
达三次被捕纪录。美国一份杂志表示, Bill Gates
的被捕照片是从新墨西哥州的警察部门取得,而
警方同时亦将照片副本送给 Bill Gates,他得知消
息后,立即在电视节目中讲述此事,实行在照片
未刊登前先发制人,减低照片的负面影响

爱情路:1983 年,正式结交一位任职 Prime
Computer 的金发女郎 Jill Bennett, 她曾劝 Bill
Gates 何不开发 32 - bits 电脑软件? 从此,她的花
名就是 32 - bits(不是 32B)。由于 Bill Gates 太
“迷恋”微软,以致分手,后来才以美国商界奇才
Winblad 为第二任女友

与妻子 Melinda 相识并结婚过程: Bill Gates
与妻子 Melinda 是在纽约曼哈顿微软公司的记者
会上相识,当时 Melinda 正在微软工作。93 年时

Bill Gates 决定向 Melinda 求婚,而求婚过程也相当浪漫。他与 Melinda 一同乘专机往奥马哈市降落,因为 Bill Gates 一早约定珠宝商在店内等候,让他和未婚妻在无人骚扰下挑选水晶婚戒,他俩 1994 年 1 月在夏威夷共谐连理

女儿:詹妮弗·盖茨,1996 年 4 月生,现年 3 岁

儿子:罗里·约翰·盖茨,1999 年 5 月 23 日出生,重 8 磅 12 盎司

喜爱食物:汉堡包送可乐,后受第二任女友 Winblad 影响,偶尔会吃素

节俭程度:Bill Gates 好节俭,据闻一向只坐经济客位,后来发了达,也照买最平价的机票,反而是航空公司看不过眼,见到 Bill Gates,自动将之升格到头等舱,他看在眼里,更加不买贵的机票。虽然,近年已改搭商务客位,然而, Bill Gates 仍住不惯总统套房呢!

其他资料:在西雅图湖滨中学,他开始了未来的事业:个人电脑软件与设计电脑程序,那年他才 13 岁。他热爱阅读,并且喜爱从事高尔夫球运动和打桥牌。在哈佛大学读到二年级时辍学,出来创立微软公司

电子信箱:askbill@microsoft.com

目 录

引 子 谁能战胜比尔·盖茨 /1

第一章 说不尽的比尔·盖茨 /5

1. 比尔“盖世”到底有多少钱? /6
2. 比尔·盖茨爱买什么股票? /10
3. 奇妙的“新个人” /15
4. 再次先行一步 /19
5. 围剿比尔·盖茨 /24

第二章 预言家的诞生 /33

6. 星座:天蝎座 /34
7. 传说 /42

8. 少年的奇迹 /45

9. 科幻怪人遇到对手 /57

10. 比尔·盖茨的特异功能 /61

第三章 大天才与小天才的交锋 /73

11. 没有时间读书 /74

12. 对抗与阴谋 /81

13. 在摇滚乐中工作 /86

14. 活生生的机器 /97

15. 胜利属于有远见的人 /103

第四章 攀上巨人的卧榻 /111

16. 衣冠楚楚的顽童搭上班车 /112

17. 天才的致命伤 /119

18. 母亲帮了大忙 /128

19. 抓住机遇不松手 /134

第五章 先行者独领风骚 /147

20. 狂想与进攻 /148

21. 《时代》封面人物是台个人计算机 /153

22. 报仇的速度 /162

第六章 和天才在一起 /173

23. 是谁发明了“视窗” /174

24. 只要成功,不管生活 /184

25. 全都发比尔·盖茨疯 /193

第七章 成为最年轻的亿万富翁 /203

26. 爱股票,更爱软件 /204

27. 手下人全都发大财了 /213

28. 不动声色的动作 /224

第八章 软件大战 /235

29. 视窗的末日? /236

30. 悲哀的一天 /243

31. 伟大的一天 /247

32. “我们不偷东西” /252

33. 软件杀手的铁石心肠 /260

34. 精英们的智商 /267

第九章 比尔·盖茨也是人 /273

35. 女人是另一种软件 /274

36. 金钱魔术 /286

37. 探索比尔·盖茨其人 /294

第十章 比尔旋风 /301

38. 钱已经失去意义 /302

39. 比尔大帝统治世界 /312

40. 从 Windows 95 到 Windows CE /322

41. 比尔·盖茨的中国之行 /325

第十一章 未来是他一个人的吗? /329

42. 我们完了? /330

43. 二十一世纪的新新人类 /334

44. 网络杀手 /339

45. 最强的对手——靠网络致富的网景公司 /349

46. “美国在线”异峰突起 /360

47. IT之王四面楚歌 /362

附录一:比尔·盖茨语录 /367

◇ 信息与速度 /367

◇ 搞好企业的诀窍 /370

◇ 关于成长机会 /372

◇ 如何向高手学习 /372

◇ 如何使自己在今天脱颖而出 /375

附录二:天使还是魔鬼——比尔·盖茨访谈录 /377

附录三:比尔·盖茨谈新作《数字神经系统》 /392

引 子

谁能战胜比尔·盖茨

比尔·盖茨发动了一场手指尖上的
世界大战,并且成了这场大战的胜利者,
在西雅图的金山上光芒照四方

——美《时代周刊》

朋友们,新的时代真的已经来临!

这个“新时代”指的不仅仅是 21 世纪,更代表着人类靠自己的聪明才智创造出的一个崭新世界,这个时代被我们称为“知识经济时代”,而被他们称之为“数字化时代”。

我们说“21 世纪”的时候,其实只是说出了一个令人好奇的数字符号,而数字化时代早已将这个符号远远地抛在了后面。

让我们用一个符合国际标准的、放之四海而兼容的说法:
数字化时代。

“数字化”这三个字似乎显得有些枯燥乏味、呆板认真、缺乏想象力,其实并不是这样,尤其是在这三个字后面加上“时

代”之刻,我们看到的便是一个全新的、激动人心的绚丽图景。

这个时代与以往任何一个时代都完全不同,它每一秒钟都在层出不穷地涌现新的兴奋点,而这些兴奋点中,最大的兴奋点之一仍然是——比尔·盖茨!

在今天,“比尔·盖茨”这个名字已广为人知。这个名字以它所包含的巨大的财富和一连串惊人的奇迹而令人震惊。人类的全部梦想都在一个人身上得以实现,比尔·盖茨不仅仅是“美国梦”的完美体现者,也是人类梦的完美体现者。可以说:从古到今,没有任何一个人在“成功”的含义上超过比尔·盖茨——也许有很多人比他想得更多,也许有很多人比他做得多,但没有一个人比他成功更多!

比尔·盖茨成了一个当代神话,而说起来,他做的事却很简单:为全世界的人们打开一个窗口(这个窗口被人们称为“视窗”),让人们做起事来更方便一些。

这么说,丝毫没有贬低“视窗”的意思,恰恰相反,我们认为,一个天才发明的这种东西还会使更多人成为天才。

但不管有多少天才,要创造比尔·盖茨式的奇迹,却是很困难的。比尔·盖茨发动了一场手指尖上的世界大战,并且成了这场大战的胜利者,在西雅图的金山上光芒照四方。

现在,硝烟并没有消散,比尔·盖茨正在向我们中国发动一场大规模的进攻,这场战争的代号是:“维纳斯计划”,听起来有点像第二次大战中的一些说法(盟军或德军的诸如此类的战役代号)。对于普通大众来说,这场大战谁胜谁负并不重要,重要

的是这场大战的发起者和指挥者。

时代的焦点是比尔·盖茨,他拥有的金钱和名望使他具有
一种超越一切的无形权力——而这些,即使在中国,对于我们
许多不甘平庸的人来说,也是极有吸引力的。

本书将比尔·盖茨作为瞄准对象,为人们打开一扇洞察比
尔·盖茨的“视窗”,为的是:看清他、羡慕他、嫉妒他、学习他、超
过他,直到最后……打倒他!

第一章

说不尽的比尔·盖茨

钱再多,对我来说也只是一个数字

——比尔·盖茨

1. 比尔“盖世”到底有多少钱?

不管你信不信,到 1999 年 4 月上旬,比尔·盖茨已有逾千亿美元,几乎接近中国大陆外汇储备总量,并且,这个数字还在不停地飞快增长!

比尔·盖茨的工资在美国的企业巨头里属中下水平,年薪“只有”五十几万美元,在微软也不算最多。使他四度蝉联《福布斯》世界首富的是他手中 5.157 亿股的微软股票,1997 年 10 月 1 日的行情,每股可卖 104 美元,总价值为 536.7 亿美元。不过这个数字随着股票指数起落沉浮,1997 年 10 月 1 日华尔街股市全面下挫,微软股票也跌去 6 美元,比尔账面上损失了近 31 亿。这是短短一天之内的变化呵!怎能不会令普通人瞠目结舌。

微软股票是 1986 年 3 月 13 日上市的,当时每股值 21 元,后来拆了七次股,最近一次是 1998 年 2 月 20 日。如果不拆细,当初的一股现在价值 7492.50 元,12 年间暴长了 357 倍。

目前微软的股票总数为 23.9 亿股,市值 2487.5 亿元。比尔的股份最多,占 21.57% 的份额。微软股票历史最高价为每股 119.44 美元,以此计算比尔的身价最高达 616 亿美元(尚不包括其它部分资产)。

刚上市时比尔的财富值 1.5 亿,其增长速度为每秒种 135 元,每分钟 105 元,每小时 48.6 万!难怪人说即使比尔在路上看到了五百元大钞,也不值得浪费四秒钟(值 540 元)弯下腰去拣。若以 1998 年的增长速度,一万块钱的票子也不值得他“老人家”折腰。从 1986 年 3 月 13 日起,比尔的财产以 59.66% 的年复利率增长,而同期内道·琼斯工业指数的平均增长率为 11%。

想像一下这么多钱是什么概念。如果把这些钱用一美元的钞票一张接一张连成一长条,每秒钟放两张,一天 24 小时,你也得干 851 年才能铺完。它的长度将有 836.7 万公里,等于到月球走 10.8 个来回。让你从 1986 年 3 月 13 日开始捡,得以每小时 76 公里的速度不停地捡才能捡完。这些钱直着垒起来高度有 5848.7 公里,重 5.47 万吨,体积有 2.7 万立方英尺,可以塞满 79.4 架波音 747-400 货机,这些飞机还会因超重而飞不动。要想能飞起来,得动用 442 架波音 747-400 才行。

如果比尔把钱全部塞在床垫里,即使是美国最大的床(78×80 英寸),他每天早上也得从 14.7 公里高的床上“跳”到地上。假如比尔体重为 180 磅的话,则他的每盎司体重值 2045 万美元,比黄金还贵 6.84 万倍。简直成了《西游记》中的金童子“唐僧肉”。

他可以发给全世界 59.5 亿人每人 9 美元,还能留三千多

万给自己。如果分给 2.7 亿美国人,每人可以领到 198.24 美元。微软有两万七千多员工(沾微软股票的光,其中有两百来个已经是百万富翁了),比尔可以给他们每个人 196 万美元。美国有 76 万无家可归者,比尔可以发给他们每人 7.06 万元,或者可以盖起一百多万套简易房屋供数百万人居住;赈济非洲饥饿儿童一年要 240 美元,比尔可以救助 2.236 亿个。

美国四大球类运动(即篮球、冰球、棒球和美式足球)的所有各大联赛球队 1996 年的价值总计 165 亿元,不及比尔财产的三分之一。迈克·泰森因为咬掉霍利菲尔德耳朵上的一块肉被罚了 300 万,假设那块肉有半盎司重,那么只要比尔愿意,他可以吃掉老霍身上 559 磅的肉(够他生吞两三个了)。

体育界年薪最高的芝加哥公牛队的“黑飞人”迈克尔·乔丹每年挣 3130 万,他得打满 1718 个赛季(两三百年)才能挣到比尔那么多的钱。

如果换成穷人呢?美国最低的法定工资是每小时 5.15 美元,一天干 24 小时,一周干 7 天,要 119 万年才行;如果一周只愿干 40 小时的话,就得 499 万年才够。

比尔什么时候会成为万亿富翁?按此速度下去,仅仅 5 年后的 2004 年 12 月 31 日就是比尔财产突破万亿的那一天。截至 1998 年 10 月 1 日美国国债总额为 5.5138 万亿美元,到 2008 年 8 月 25 日比尔就有钱帮山姆大叔买单(只要他高兴)。他现在已经完全有能力独力承担美国宇航局四年的庞大预算开支。

美国立法、司法、行政三大权力中心呼风唤雨的政要在比尔眼里只能算叫化子:总统年薪 20 万,副总统和高院首席大法

官每年都挣 17.15 万,其他八个最高法院各 16.41 万,535 个参众两院国会议员均为 13.67 万,这些人合计年薪不到 7 千 5 百万,比尔可以供养他们长达 715.7 年之久(实际上这些人领的津贴比工资要高得多)。就算司法部的每天一百万元罚款要比尔自掏腰包的话,他现有的钱也足够从容付上 147 年。

按 1995 年的国民生产总值算,比尔的财富相当于全世界总额的 1/365,介乎第 38 位的委内瑞拉(573 亿美元)和第 39 位希腊(532 亿美元)之间,胜过乌克兰和葡萄牙等上百号中小国家,可谓富可敌国。

和 1997 年《幸福》杂志所载的年销售总额最多的前五百家大企业相比,比尔可以列第十,AT&T、波音等巨头都要瞠乎其后,通用汽车第一,微软排在第 137 位。比较合理的是按《商业周刊》的股票市值排名,通用电气第一,微软第五,比尔居第 31。与最大的商业银行 1997 年初的净资产比较,比尔排名老九(第一是大通曼哈顿银行)。

这么多钱可以买到什么?

可以买 31.57 架航天飞机,或者 344 架波音 747-400,拍摄 268 部《泰坦尼克号》,买 15.6 万部劳斯莱斯产的本特利大陆型豪华轿车,供 46.4 万个哈佛学子读完四年本科(包括食宿杂费)。限你在 22 年内(盖茨聚财的时间)花掉的话,一个月要花 2.03 亿,一天 668 万,一分钟要用掉 4638.5 美元,而且一刻都不能停。

按一家替人预测大限的网站的无聊说法,比尔将在 2029 年 8 月 9 日 73 岁时去世(未免太早了点),按 59.66% 的增值速度,届时他的财产将有 100,709 万亿元,税务局可以坐收

295.2 亿。

最近,比尔·盖茨已经放出风声,他去世前将会把自己所有的钱全部捐给慈善机构。显然,这是在跟美国政府过不去,因为这样一来,政府就无法以遗产税的方式夺取他的部分财产——那可是一笔不小的数额呀! 美国政府为此显然有些不乐意。

我将卖出我的股票,另有打算

——比尔·盖茨

2. 比尔·盖茨爱买什么股票?

在华盛顿湖东岸,坐落着一栋三层的办公楼。在西雅图最热门的风险资本公司中,有两家设在那里。在底下大厅是亿万富翁、富有远见的克雷格·麦考。在同一层,还有麦考的卫星公司——特莱迪斯克公司。但是,最有迷惑力的人在标着“BGI”的小小招牌的大门里面工作。里面是一位面带孩子气、理着板刷头的 39 岁男子,他很可能是你从来没有听过的华尔街最有势力的人。

他的姓名是迈克尔·拉森。而“BGI”是比尔·盖茨投资公司(Bill Gates Investment)的缩写。拉森是比尔·盖茨的私人资

金管理人。他管理着盖茨没有投入微软公司股票的全部财产。这笔存放在盖茨的个人帐户和两个庞大基金会中的资金现在达 115 亿美元。虽然这是盖茨财富的一小部分(他在微软公司的 18.5% 股份今天价值大约 760 亿美元),但不管以什么标准衡量,它仍然是一笔惊人的巨款。拉森管理的 115 亿美元中,有大约 50 亿是在盖茨个人投资组合中。

至于盖茨的基金会,他在最近几年里捐赠的总共 65 亿美元已经使它们很快上升到世界上最大的基金会行列。他以其父名设立的威廉·盖茨基金会有 52 亿美元的捐款,同福特、凯洛格和梅隆建立的基金会并列。

最令人惊奇的是,拉森的工作确实刚刚开始做好准备。你也许已经听到过,盖茨说他计划在有生之年捐出他的几乎全部财富。这笔财富大得惊人,按照目前的情况是世界上最大的一笔,所以如何处理它是一个巨大的挑战。

当然,盖茨要把他的钱赠送掉,就必须安排处理微软公司的大量股票。实际上,盖茨已经开始了他巨大的努力。盖茨最近向他的两个慈善组织——威廉·盖茨基金会和盖茨学术基金会——捐赠了大约 33 亿美元。现在,《财富》杂志获悉,盖茨又向威廉·盖茨基金会捐赠了 10 亿美元。尽管这些天围绕着微软公司发生了争论,但是有关这家公司的一个简单事实有时却受到了忽视:微软公司仍然是我们时代的重要股票之一。今天,微软公司的股票市值为 1600 亿美元左右,这使它成为世界上最重要的公司之一。

虽然拉森在华盛顿湖畔的办公楼以外工作,但是他已成为比尔·盖茨盯住华尔街的耳目。他们两人经常彼此通电子邮件,每 6 周会面一次,讨论投资事宜。

华尔街对拉森的评价,都坦言钦佩不已,这并不仅仅因为人人想同他做一笔生意。去年,拉森的成绩相当不错,虽然他的一半以上资金是现金。纽约高级对冲基金管理人约翰·格里芬说:“我认为,盖茨有拉森协助真是幸运极了。他确实很好。而且他是比尔能真正信任的人。”

拉森在 1994 年同盖茨签约受雇后,成立了一家名叫卡斯凯德的公司,成为管理盖茨的巨额金钱的主要工具。在当时,盖茨的非微软公司的投资组合约为 4 亿美元——不足以达到投资管理业务中所需的数额。但是盖茨保证,如果微软公司继续发展,卡斯凯德公司的资产也会增加。同时,拉森向盖茨解释现代证券理论的某些精细点。拉森给盖茨取来了一张分饼图以及从图中切出的单独一小块。拉森对盖茨说,这块饼是你的微软公司股票,这一小块是卡斯凯德公司。

当然,那一小块现在本身已是数十亿美元的财产。那么拉森如何使用这笔钱进行投资的呢?他说:“我不是一个冒险家。”实际上,他是一个持有宏观观点的老式价值投资者。拉森自己并不限于做股票。他盯住债券、外汇、期货、土地并向各公司直接投资。他说:“我最重要的工作是分配资产。那是赚钱的诀窍。”拉森是打破传统的,但基本上又是保守的。

拉森如何进行他的工作呢?他掌管三大笔钱:两个基金会和 50 亿美元左右的盖茨个人投资组合,后者大多是通过卡斯凯德公司投资的,虽然另有一些较小的帐户也在拉森的掌管之下。这三笔钱的每一笔是各自管理的,有自己的目标和投资方式。

有一件事是盖茨和拉森都想完全说明白的。盖茨说:“迈

克尔和我定期讨论总的投资事宜,但是他对证券是非常谨慎的。”拉森说:“我希望每个人都懂得这一点。在有人发现卡斯凯德公司对某项事业进行投资时,那不是比尔·盖茨。我会打电话给比尔谈我正在买的证券,如果他需要知道的话,但是比尔可能一点都不知道卡斯凯德公司拥有什么。”

那么这些证券中是些什么呢?学术基金会是最简单的,由于连续不断地需要现金,因此拉森大多持有短期美国政府债券和公司债券;威廉·盖茨基金会比较复杂一点,虽然有时候会有少量股票,但是它也几乎全部是债券——大约 75% 是短期美国政府债券和公司债券。

至于这个基金会资产的另外 25%,拉森进行了投资,遍及债券市场的各种种类。他持有某种不受通货膨胀影响的名叫 YIP 的国库券和诸如福特、杜邦和时代——沃纳之类公司的普通债券。他还拥有垃圾债券和外国政府债券以及外国公司债券、大量资产抵押证券和各种套期保值投资。

盖茨的 50 亿美元个人投资组合是另一回事,有一个盖茨究竟拥有多少微软公司股票的问题。盖茨说:“我在微软公司以外的钱不到总数的 10%。由于我们显然在微软公司拥有大量股票,我们将定期出售,以便取得更大的多样化。这基本上是大多数个人投资者从事的同样策略。”

至于盖茨 50 亿美元的个人投资组合的实际内容,它结果证明不是那样令人激动的。拉森说:“如果你对此考虑一下,比尔的财富的 90% 以上投在一支单独的技术股票。他实际上根本不需要承担多大的股票风险。现在,他的证券实际上看上去

多少有点像一大笔老式的债券基金。

实际上,盖茨个人投资组合的最近简要情况似乎如下:拉森把 70% 即 35 亿美元投在短期政府债券和公司债券,少量投在外国债券。他还持有一些新兴市场的债务和高收益债券。拉森说:“基本上,我们现在没有收益曲线。”这再次反映了他对市场的谨慎看法。

另外 30% 即 15 亿美元的情况怎么样? 其中的大约一半 (7.5 亿美元) 投在拉森所谓的私人股本里,即全部买下的基金和直接投资,例如盖茨在麦考的卫星公司特莱迪斯公司中的股份。那个数目也包括外人管理的基金。盖茨的投资组合的大约 5% 包给诸如麦克纳米的组成资本合伙公司和约翰·格里芬管理的纽约对冲基金布卢·里奇资本公司之类的管理机构。

在盖茨的投资组合的非债券部分中,另外 2.5 亿美元投在拉森所谓的“实物”。他是指诸如期货和房地产之类的实际资产。其余 5 亿美元投在股票。

盖茨确实在生物技术领域做出了他自己的投资决定。他说:“我向来对科学感兴趣——我喜欢读的书本之一是詹姆斯·沃森的《基因的分子生物学》。我是在许多生物公司投资的人,部分因为我对它们带来的巨大革新抱有难以置信的热情。我担任 ICOS(研制治疗炎症的药)董事会的董事。我继续在这个领域进行许多投资。”盖茨在另外一些生物技术公司拥有股票,但是他现在放弃所有这些股票,他最近购买了一家名叫先进医药公司的私营生物技术公司中的股份。

至于技术股票,拉森说:“我们几乎不拥有这种股票了。”然

而,盖茨确实通过他在麦克纳米合伙公司中的投资拥有一些技术股票。

今天,众所周知,比尔·盖茨是微软公司的创始人,是世界上最富有的人,是在世界信息技术领域开足马力前进的垄断资本家。有些人可能难以相信,今后的世世代代的人们可能会纪念比尔·盖茨是世界上历来所知道的最伟大的慈善家。

微软的资产就是“员工的想像力”

——比尔·盖茨

这里简直比天堂还令人愉快,就像
人类终极梦想一样,每个人都是天使与
疯子

——微软员工

3. 奇妙的“新个人”

今天,当人们打开电脑,立即会进入一个被人精心营造的轻松自在的视窗天地中。这是一个化繁为简的世界,一切麻烦似乎都在这里消解。这是一个色彩斑斓的世界,直观有趣,寓工作于游戏,这是一个化腐朽为神奇的世界,“稻草”变金条,任

何一个好的创意可以由电脑来虚拟创造而至完美。电脑的服务使你尊贵,轻松地工作,潇洒走一回,或是干脆就在家上班……这是当今以及今后一切时代的主流趋向:工作像享乐,没什么大不了的事。

这也是比尔·盖茨创造的新世界,就像他本人的风格一样,人们称这个世界中的人为“新个人”。这一点与乔治·奥威尔的小说《一九八四》有相似而又相反的可比之处。奥威尔以他的文字创造了一个虚幻的“反乌托邦”世界;而比尔·盖茨则反其道而行之,用的人性化技术与管理创建一个真实得不可思议的“超乌托邦”世界。

让我们抛开一切焦虑,走进比尔·盖茨营造的“新世界”中,看看那些比尔·盖茨式的“新个人”。

午餐时分,西雅图天空的太阳很温煦。微软公司所在“校园”里的气氛很自由——自由得难以想象。

一群东方面孔的年轻男女快活地上了跑车,呼啸而过;人工湖边穿着衬衫短裤的青年人撒散爆玉米花,喂饱水上同样悠闲的水鸭;森林里随兴踏步的慢跑者掠过弹琴对唱的女工程师。

在微软一天二十四小时都可以这样地共和。上班时间可以是朝九晚五,也可以是晚五朝九。新时代的新个人不喜欢被刻板的规章控制,员工平均年龄不到三十岁的微软,用自由的气氛重新包装控制管理,抓住员工的心,以维持在电脑软件界的霸业。

新个人一波波大批涌入就业市场,企业体共同感受社会风潮的无边威力,传统管理教科书里权威管制开始褪色,向来被

看成法宝的胡萝卜 + 皮鞭子益发使不出力量。新个人像艺术家,工作要像创作。向来像军营一般纪律严明、动作刻板的企业办公室,开始要营造艺术家工作坊的自由气味,让新个人如鱼得水,为自己卖命之际,也顺带为公司出力。

身处微软所在的软件业,尤其需要这批新个人的忠诚。软件业竞争力全在人的脑袋里,不看企业本身资本多大。连微软创造人盖茨都承认,微软的资本“就是这批员工大脑中的想像力。”

为了激发这群员工的忠诚与创意。微软在景观如画的校园里多管齐下,用小团队自主运作的组织来整合个人,用看来随兴的自由提高生产力,更用舒适养眼的环境吸引自比艺术人的电脑专才。微软的目的:让每个人都把自我的创意发挥到极致。

尽管在校园里就有六千位软件开发人员,微软却坚持把整个大公司切成无数小团体,在甚少干涉的行动自由下行动。单以一年就卖出七百万套的视窗软件 Windows 3.0 为例,微软只集合二十五位软件工程师负责开发,每人自主负责完整的软件功能,与其他公司将大软件切得支离破碎截然不同。视窗开发团队除每两周与盖茨定期见面,沟通产品的规格及功能之外,全部由每位开发工程师自行决定软件的最适合开发方式。

在传统的企业中用算术和时间赛跑,要加快开发执行速度,只有加多人手,人多好办事;盖茨却自有另一套数学公式,用少数精兵挑战时间管理。“增加人手没办法加快操作速度,”他指出,“只有找少数真正的高手,给他们完全的信任才行。”他牢记当年罗马帝国般巨大的 IBM 找上小而兼具创意与速度的微软合作的原因:“小就是美。”

连被盖茨视为未来发展重点的多媒体系统也享受同样的自主行动力。这个独居一幢两层建筑物的部门,软件开发和多媒体出版双重任务同步运行。华裔桑得有昔日在升阳等公司开发软件的丰富经验,在微软却要做科技界的艺术人,他边用电脑播放贝多芬第九交响曲的影像和音乐,边带着兴奋的口气说:“我以前最喜欢拉大提琴。”电脑狂为何不可是音乐迷?

将小团队的自由观扩大,微软重新定义企业内控制的观念:工作之外的小节,微软毫不干涉,因此,从盖茨以下,几乎所有员工都是短裤轻衫进办公室;上班时间随意选择,只要任务能准时完成。有人夜晚上班,早晨收工;更有人干脆与太太手抱小孩,全家大小四口在微软出没,以家庭温情来刺激灵感。

为了清楚传达微软体贴新个人的讯息,微软给员工清爽的工作空间。

在西雅图郊区的微软校园内,楼高不过两层的独栋建筑物并成蜂巢状,散布在绿茵和森林之间。每个工作人员自有一间办公室,每间办公室都看得到外面的蓝天绿野。微软更刻意把办公室分散排列,使整日坐在电脑屏幕前的电脑人,在步向散布各处的餐厅用餐时,都能外出接触阳光、空气和绿意。甚至在森林绿荫下,还有露天烧烤的汉堡车,让员工在原木的野餐桌边享受音乐和汉堡包……一位微软员工赞叹说:“这里简直比天堂还令人愉快,就像人类终极梦想一样,每个人都是天使与疯子。”

一位长期关注微软的美国软件专家就指出,微软的做法不是放任,而是在紧松之间找出新平衡,把硬绷绷的管理隐形化。

他分析,新一代的企业里需要领袖和经理人两种角色,缺一不可。领袖不断散放企业体的远景和信仰,给员工精神感召

力,凝聚向心焦点。而经理人则要抓紧皮鞭,在必要时舞鞭以驱迫员工行动,整编日常企业的繁忙业务。“盖茨一直扮演领袖的角色,”这位旁观者指出,“但别忘了他身边那位副总裁的重要。”

在盖茨门办公室外的会议室里,又是一次午后的产品开发会议,软件工程师逐一上去报告自己的开发规格构想。盖茨时而打断员工挑剔批评,时而皱眉不语。“这是我们认为管理软件开发最有效的办法。”他谈到微软在校园里所有做法时指出。

在新个人时代,盖茨明白:单有自己聪明的大脑不足以成功,需要结合每个聪明的员工自我创作,微软才有前途。

数字神经系统让你以快如思考的速度经营事业——这是二十一世纪的关键所在

——比尔·盖茨

4. 再次先行一步

比尔·盖茨获得巨大成功,其原因很多,但其中最主要的一条,是他的赌徒胆量。可以这样说,比尔·盖茨是世界上最大的赌徒。

考察世界上所有的成功者,无不具有赌徒本性。因为任何成功都包含一种风险。风险是人们对未来的不可预测,能预测未来的是极少数人,这种人对未来的预测中多半包含了赌徒性。

在农业时代和工业时代,人们只需要适当的赌性便可获得成功,而在高科技数字化时代,就要具有大赌徒心理素质的人才可能大赢。比尔·盖茨便这样说:“大赌注代表大输或大赢。今天,事后之明让人们认为,微软目前的成功早可预见。事实不然,当我们下了大赌注——包括以第一家微电脑软件公司做为微软的根基——大多数人皆冷笑待之。许多企业领导人在采用新科技时错误地犹豫不前,怕的就是可能伤害既有成功的业务。他们为此付出不小的代价。如果你拒绝承受风险,以后的市场会缩小;然而,如果你加大赌注,只要做成其中的一两项,就掌握了未来。”

承担风险是新兴产业的本质,电脑工业大概已发展到相当于一九一〇年代的汽车工业,及一九三〇年代的飞机工业。这些工业在成熟前,都历经激烈,通常是混乱的科技和商业的变动,这个现象也同样发生在电脑工业。成熟工业(mature industry)一词指的是,风险承担减少,工业发展稳定;在大多数的领域,厂商的竞争条件相似;冒些风险投资信息科技,能以创造产品和市场突破的最佳方式,改变游戏规则。最主要的竞争区隔,全看公司如何使用电脑网络。

世界最大的飞机制造企业波音公司,有个企业传统,它每隔二十年,便大赌一次要突破航空产品的技术。一九三〇年,波音赌的是新型轰炸机,后来变成二次世界大战知名的 B17 轰炸机。一九五〇年,它赌的是建造全美第一架全喷气引擎的商

务客机,波音 707 型;一九六八年,波音建造了第一架超大的客机,波音 747,当时没有足够的订单保证公司的收支可以打平,任何一项计划的失败,波音就会被迫关门。

到了一九九〇年,波音所赌的业务是挑战下个世纪的客机,波音 777 型。这是第一架完全由数字工具设计的飞机,它也是波音首度使用 fly - by - wire 的科技,它让电脑驾驶主控系统,省掉了机械系统使用的沉重缆线。这也是波音第一架与国际大供应商合适的飞机,为了解决大量的电子通讯流量,波音新拉了条光纤电缆,穿过太平洋到彼端的日本。有待解决的知识性问题如此庞大,没有足够的前瞻眼光,无法做出如此重大的风险承担——当然,潜在的商机也一样诱人。

无独有偶,像比尔·盖茨这样的科技赌徒,其所具备的基本素质便是在熟悉的行业中具有全局观和领先意识,这样才使他有能力前瞻未来,预测走向。这一点,在他的“维纳斯计划”中展示得淋漓尽致。

今年 3 月 10 日,比尔·盖茨来到中国,在深圳宣布他进攻中国的“维纳斯计划”。

一石激起千重浪。

此消息传出,引起中国电脑界广泛关注。一位中国作者在报上撰文道:如果微软真心想推动中国信息化,当然是好事,但是以电视上网为诉求点的“维纳斯计划”却蕴含着一种贪婪和凶险。若我们处理不当,将直接影响到整个产业未来。因为这次计划虽然号称为中国老百姓和中国产业创造机遇,却是微软向中国 IT 业发动的又一场大战役。这场战役将直接决定中国 IT 业在 21 世纪的命运。该计划是微软整个 Windows CE 平台

的第一次出击,试图在中国大陆掀起一场“学习机”或“VCD”式的浪潮,从而一举拿下整个包括袖珍电脑、掌上电脑、PDA、机顶盒等在内的下一代袖珍信息装置的市场,全面控制中国新一代产业平台。

目前,PC平台的纷争已尘埃落定,代表未来趋势的信息装置平台正成为兵家必争之地。而微软在PC操作系统已完全实现垄断,网络操作系统也正高奏凯歌。惟有信息装置,微软还处于被动状态。在我国,这块市场上是·3Com处于领先地位,Sony等巨头也毫不相让,鹿死谁手远未见分晓,微软想在各厂商觉醒之前,一举平定。

从这些论述中,除了我们看到了中国人的忧虑之外,还更看到了比尔·盖茨实际将面临的风险。

不过,对这些风险,比尔·盖茨似乎并不十分在意。因为商场便是战场,比尔·盖茨具备一整套赢的策略。而在他所有策略中,最大的策略是:下大注,大赌一场!

这是一种可怕的哲学,它最可怕之处在于它是建立在一系列可信可亲的基础之上的,它的目标瞄在服务上。

比尔·盖茨说:“与所有供应商和合作厂商利用数字交易,可以缩短周期时间,把所有的企业流程转换成即时(Just-in-time)交货。服务和销售以数码交易,可以减少顾客交易中间人。如果你是个中间商,可以利用数字工具创造交易的附加价值,使用数字工具帮助顾客解决问题,并按价值较高的顾客要求,保持个人性的联系。”

对比尔·盖茨的进攻,不仅中国,连整个世界都难以招架。这不仅是一种商战哲学的胜利,同时也是一种大势所趋的必然

结果。比尔·盖茨曾经这样分析过：

亚洲一九九八年的金融危机，正是数字信息流动改变世界的范例。一个世代之前，某一金融市场（股市、汇市）出现长红或崩盘，要数周或数月才能扩及全球。今天市场的参与者全都数字式的连结一体，任何主要市场的下滑或上涨，隔夜便造成其他市场的震荡。企业必须对汇率、新的信用危机、新的市场做出即时反应；经营决策必须跟上电子市场的步调。要想快如本能反射地结合经营策略和组织回应，信息科技是唯一的答案。

对这一点，最感高兴的当然还是这位比尔大帝，他得意地说：~~尽管数字世界让企业处于艰难而难以捉摸的窘境——不是快速成长就是加速死亡——但我们整体却可因而受惠。~~

大赢家比尔·盖茨以他那特有的姿式宣告：“下个世纪的成功者，就是那些使用数字工具改造工作方式的公司。这些公司能快速决策，以建设性的方式与顾客进行有效而直接的往来。我希望你们留下的印象是：未来十年可能出现的建设性改变，能让你们精神振奋。加入数字世界，让你在撼动传统企业经营方式的变动浪潮中，取得有利地位。数字神经系统让你以快如思考的速度经营事业——这是二十一世纪的关键所在。”

比尔“该死”！

——一位中国网虫

5. 围剿比尔·盖茨

在世界上,胆敢与美国政府对着干的并不只是萨达姆这类人,比尔·盖茨作为一个美国大富豪,也同样具备了同美国政府对着干的实力。

金钱、技术以及名望,可以转化成一种潜在的权力,比尔·盖茨无疑具备这种权力。这种权力不是建立在选举和任命基础上的,而是一种自我的强大感以及众望所归感。

人人都羡慕比尔·盖茨,很多人爱他、恨他,甚至想打倒他。此消彼长,任何人在某个领域中获得巨大成功,必然会使同一个领域中更多人濒于失败。“树大招风”,1998年,美国司法部门终于动用起“反垄断法”这一武器,像当年对付洛克菲勒一样,朝比尔开火了。

比尔·盖茨在他最近出版的新书中说:“我对捕捉那些生死攸关的讯息有种强烈的本能,如果真有这样的消息我会想方设法地了解到。为我工作的人都能感觉到这点。”

但这句话好象并不适用于这桩案子,尽管司法部的官司可

能是微软成立 24 年来收到的最“生死攸关”的消息。“反信任案的风波迟早会过去的。”无精打采的比尔·盖茨早在 1995 年就告诉 Intel 总裁们。1998 年政府的正式投诉终于放到盖茨的桌前,但根据他自己的证词,这位软件业的巨毋霸对此不屑一顾。当他在法庭的初次亮相以灾难性的反响结束后,有人问及盖茨本人对录像中的问答有何看法时,他只同意自己表情过于僵硬,笑得太少了。他说:“一个逃避坏消息的总裁是失败的开始。”

微软的员工们应该借助这个机会让他们的老板清楚面对现实。在反信任案处于六个月的间断中,法官汤姆斯·彭费尔得·杰克逊曾多次督促双方尽快达成内部解决协议。Intel 和 FTC 的案子在未被提交法院前就已调节停当,避免了微软正在经历的这场白热化的媒体宣传。不过,从雷特蒙德的微软总部传来的只是微软公司律师大卫·亨尼透露给高层的一份备忘录。亨尼完全无视所有的证据,包括杰克逊法官严厉的警告和主控官大卫·波伊斯对辩方证人的推翻,坚持认为联邦政府的案子缺少足够的份量,“不过是建立在一些偶然事件和电子邮件片段基础上”。看来,微软想要的坏消息还得等一段时间。

从另一个角度来看,比尔·盖茨的两副面孔是否真的自相矛盾呢?不全然如此。至少,两个都喜欢电子邮件,其中一个还因此惹上大麻烦了。在这桩反信任案中,就联邦政府而言,比尔的发件箱和收件箱不啻于刚开过火的枪,还悠悠地冒着青烟。其信件中受引用率最高的几句话是“赢得互联网浏览器的股份对我们来说至关重要”,“我们到底有没有一个清楚的计划,怎样让 Apple 搞跨 Sun”,“我认为目前应同网景做一笔很重要的交易”。

你也许认为当你公司的电子邮件正遭政府审查,在法庭上宣读,闹得满世界都争相浏览时,你不得不推迟或取消所谓的“电子生命按摩”。但盖茨这位作者却如此宠爱这个媒体,他最理想的商业模式要求管理者与其下属通过笔调轻松的电子邮件相互沟通,但他所倡导的这种邮件方式简直能让公司律师们吐血。

“毫无疑问,电子邮件将垂直的组织关系平行化,鼓励每一个都大胆地说出心中所想。”比尔·盖茨如是说。

作为一篇描绘信仰或追求的文章,比尔写得相当感人。作为网络时代的基本原则,信息的自由流动,也正是我们全面地看待盖茨这个复杂角色的关键所在。如果连盖茨本人都不能象盖茨这位作者在书中所设想地那样将其用于现实生活,如果盖茨这位被告自己都不能模仿出他用大手笔画出的蓝图,试想我们中又有几人能做到呢?不过这种理想与现实的差距在我们社会中也不是什么新鲜事了。

尽管人们总是在暗暗期待坏消息,这次事件却仍然叫人有点措手不及。微软公司被政府正式起诉的第一天,人头攒动的法庭内摆出了一台大屏幕,总裁比尔·盖茨出现在录像带上。看上去,这个比尔和另一位上镜率奇高的比尔一样镇定自若。荧幕上,盖茨每说一句话,政府律师大卫·波伊斯总要出示一份盖茨自己的电子邮件或者公司备忘录,上面可笑地记录着和盖茨的证词完全相左的内容:录像带上,盖茨自称“根本不知道网景在研究什么”,备忘录上,盖茨将其列入新竞争者名单,督促微软的某位干将尽快找到途径向这家刚起步的互联网浏览器制造商注入资金。

仿佛老天还嫌盖茨的信誉被毁坏得不够,斯蒂芬·赫克,这

位代表牵扯入此案的二十二个州的律师,进一步将他逼入绝境:他料定盖茨没有胆量出庭做证。这下有好戏看了,一旦盖茨最终出现在法庭上,这些专门搞垮人信誉的专家一定会将他生吞活剥掉。

这可是激动人心的一场反信任案战争,不再象往次那一样遮遮掩掩。国家司法部向微软提出决斗邀请,也想加入到高科技工业圈里最有意义的“娱乐”中来。

不是吗?大家都想挤垮盖茨。

Web 公司致力于辱骂他,法律公司竭力想挫败他,以前的朋友提到他的名字就想吐唾沫。象网景、Oracle 和 Sun 微软系统公司公开叫嚣要使他主宰世界的计划遭到挫折,成为神圣的十字军讨伐的对象。

对盖茨的批评不仅仅因为他的成功而是因为他使用了不公正的也许是非法的手段。微软几乎垄断了台式计算机操作系统,控制了从文字处理和下拉式菜单到 Web 浏览器和目录的全部项目。公司正在将其因特网探索浏览器和微软网络目录分公司并入视窗操作系统,这个过程使他的实力雄居榜首。批评家看出他玩把戏故意作难于操作系统及其应用的正常竞争……

“他们企图利用垄断来阻挠思维技术的引进,”代表网景及其他竞争软件公司的硅谷反托拉斯律师盖里·雷贝克说,“其赌注大大高于 Web 浏览器。网景正在改进其浏览器使之成为应用平台。”“换句话说,”雷贝克说,“如果它成功的话,你就不再需要视窗和软件操作系统了。”另一方面,如果让微软将其 Web 浏览器溶进他的操作系统以保持其垄断地位,“那何时才有止境啊——他们将包容一切目录、软件网络、财务交易、旅游业

等。他们准备垄断他们所接触的每个市场”。

盖茨不做任何解释与道歉。“任何没有浏览器的操作系统都会被淘汰。”他说,“我们应该改进我们的产品呢,还是干脆关闭公司算了?”后来在他去日本的途中,他发来一份两页的电子邮件又谈到这个问题:“消费者同样能够从这儿获得利益如同他们在绘图、界面、多任务、压缩和其他一系列东西中得到好处一样,”他写道,“如果继续根据消费输入改进产品,不让网景将其浏览器改成最受欢迎的操作系统,那么我想这正是我们应该做的。”

不过司法部给总裁先生的这记重拳可不是闹着玩的,接下来还有一系列经过周密安排的计划,旨在给微软涂个大花脸,让盖茨在大伙眼中变成个残忍而缺乏诚实的暴君,原来的那个友善亲和的领导形象自然荡然无存了。据某些密切关注反信任案的观察家说,对微软的这次发难尽管必不可少却也冒着不小的风险,目的无非是想让微软自己也尝尝当初他制裁其他竞争者的残酷手段。

“政府除了寻求司法公正外,无疑在大玩媒体游戏。”乔治华盛顿大学的访问学者,威廉·科瓦尔奇克指出。在公众面前公开指责盖茨撒谎,可以“让政府找到足够的信心,要求微软公司进行全面的整顿”。言外之意很明显,政府想要的不仅仅是警告,而是完全的打垮微软。

不管是什么样的策略,与法庭的过招引发了公众对政府在高科技领域所应扮演的角色的两种完全不同的观点。硅谷和政府中的很多人认为,微软利用 Windows 系统的市场垄断地位,仗势欺人,严重危害了竞争和创新环境。也有人反对政府对科技工业的干涉,认为这更加有损市场的健康发展,损伤象

微软这样富有革命新精神的公司的元气,甚而会伤害美国的总体经济形势。

对几件关键事态截然相反的两理解,给我们一个很好的机会来进行哲理性的辩论。首当其冲的还是那次早已被分析了十万遍的会议,1995年7月微软与网景的碰头。政府认为微软之所以在这次投标中和网景套近乎,无非也是想从互联网这碗粥中分享点红利,而采用“萝卜加大棒”政策:如果你企图拒绝的话,我会毫不留情地将这个婴儿扼杀在摇篮里。微软说会议是网景发起的,他们希望能得到更大的投资,两公司只是在寻求一种可行的合作方式。但从法庭看待这次及以后多次会议的态度,我们不难得出在市场上占垄断地位的公司所能享用的大概自由度。如果微软输掉这场官司,这些力量单薄的竞争者都会大出口气:终于找到了对付寡头的有力策略。

在这场与比尔·盖茨的拳击赛中政府并不占据绝对优势,第一记的重拳便有可能落空。Odyssey Ventures调查公司的总经理尼克唐纳特罗认为:“不管怎样,在华盛顿被人称做骗子根本算不上什么新闻,也不会有人太在意。”

有调查结果发现,老百姓仍然喜欢这位身价逾千亿的富翁和他的公司。认可微软的美国人比持批评态度的美国人多出四倍。尽管政府律师声称他们手里掌握了大量可以证明微软采取了欺压手段的电子邮件和公司备忘录,想最终在法庭上证明一家公司有意妨碍公平竞争并不是件容易的事。史迪夫·谢安曾在司法部负责促进公司合并项目,他客观地指出,“如果法庭判决微软作为一家富有创新精神的公司,其果敢的经营战术最终促进了软件市场的发展,政府的这场狂轰滥炸也只会变成逆火。”

这想必也正是微软的首席律师约翰·瓦尔顿心中所想,他正在积极准备这方面的弹药。这位五十七岁的法律界老兵,仍然沿袭了传统律师作风,他在庭前站立的坚挺身影和惯用的投影机都和代表政府的年轻律师波伊斯形成强烈对比,后者初出茅庐是个偏爱录像机等现代化设备的律师。瓦尔顿愤怒地指责政府恶意诋毁比尔·盖茨的形象,他说:“不错,微软是一位咄咄逼人的竞争对手,但这件反信任案并不是商业行为文明准则。”瓦尔顿认为网景所谓微软在1995年的会议上对其威逼利诱的说法不足为证:“他们所说的太戏剧性了,什么咆哮,拍桌子,都不曾有过,纯属虚构。”

当政府挥出一记上手钩拳时,瓦尔顿则用了整整一个星期猛击网景总裁,詹姆士·巴克斯代尔。瓦尔顿反驳的重点在于政府认为微软强迫电脑制造商选用微软的产品,从而使网景的网络浏览器大失市场。在他的攻势下,巴克斯代尔承认了微软的浏览器的确越来越受到行家的好评。而且,网景仍然还有很多途径去推销它的产品。

瓦尔顿试图给人们留下如此印象:微软并没有象挤死一只小虫一样压垮网景,相反他仅仅是用更好的产品击垮了对手,而这正是自由竞争中的传统做法。瓦尔顿还尖锐地指出正是巴克斯代尔的顶头上司,网景的主席詹姆士·克拉克自己主动找到微软寻求投资的,和政府的指控正好相反。

人们猜想瓦尔顿接下来会继续对巴克斯代尔进行攻击,政府也会不甘示弱还以颜色。很多高科技专家可以提供有利政府的证词,诸如“美国在线”的执行总裁曾写到:“盖茨问我们,要多少钱你们才可以将网景搞垮?”而盖茨的录像也会继续成为政府有利证据,以摧毁他的信誉。

想打倒比尔·盖茨的人不仅仅是世界性软件大公司和美国司法部,甚至还包括像名不见经传的芬兰青年利纳斯·托瓦兹这样的计算机奇才。

芬兰青年利纳斯·托瓦兹的开放性操作系统 linux 诞生和发展的根本思路,与盖茨经营微软的基本哲学似乎恰好相反。托瓦兹除了让这套软件的名称与他的名字 Linus(音 Lee-nus)近似,并没有一丝一毫想利用它发财。迄今为止他还在每晚自愿奉献两小时,与各地程序设计师共同改进它。

大学时代创造出 linux 的托瓦兹,现在 29 岁,他说,要消费者不断地穿过软件升级的迷宫才能操作他们的电脑是不对的。为此,他宁愿在美国一家公司上班,赚取生活费。他替 linux 选的吉祥物商标,是“友善、毛绒绒、毫无盛气凌人架式的”的企鹅。5 年前曾替他筹钱、使他得以访问美国的业界人士霍尔说,托尔兹“对自己的聪明才智那么有信心,他心中没有自我”。

托瓦兹免费提供 linux 软件让大家随意取有的“条件”是:任何人都可以复制、改变、传播,甚至出售这套软件,但出售者须同意买主有同样让人复制、改变、传播的权利,而改变其中任何程序的“源码”(source code)就是 linux 被称为“开放来源”软件的原因。

宣扬公开软件思路不遗余力的美国软件怪杰埃里克·雷蒙德 1997 年发表了一篇网络论文,说免费公开的软件优于注册卖钱的软件,不仅因为免费,而是因为公开的设计才能受到同行专业人士的评价,经得起专业评价的软件也比较不容易遭病毒破坏。雷蒙德把微软等大公司比喻作“只会保护自己商业秘密的大教堂,而互相批评指教的程序开发人则像参加“智力的大飨宴——大家不仅在一起分享新观念,也比赛谁能提出最简

洁、最有效的解决问题的方法”。

这种思路借因特网之便很快散布开来,不到几年的功夫,那些对微软独霸天下看不顺眼的程序设计师便共同把 linux 改进到可与数千个应用软件相容的地步,不论文字处理、商业图表、电脑游戏或网络浏览,都可以很方便地操作,就像在视窗里一样,而且还不容易死机。

加拿大电脑软件巨擘科瑞尔公司宣布采用这个操作系统用以对抗微软公司的视窗系统。美国多家大厂商如康柏、惠普、戴尔、英特尔和 IBM,也已经采用 linux 操作系统。一位资深业者甚至宣称“视窗的末日已经近了”。

linux 目前仍不是“视窗”的对手,但是已有 1200 万台电脑“投诚”,这个数字比上一年增加了 80%。此外,它在网络服务器市场的占有率也已达 17%,虽然还不到 Windows NT(占 36%)的一半,但增长速度惊人。

微软毫无疑问仍是软件界的巨毋霸,光凭它 290 亿雄厚的现金准备金,按道理可以买下任何可能的挑战者,偏偏 linux 不属于任何公司,微软找不到打击或购并的对象,只能以提高视窗的竞争力来维持市场吸引力。

托瓦兹希望他这一伙人“得道多助”,他们拥护的 linux 最后会打破视窗独霸天下的局面。他相信 5 年内 linux 系统就会对软件市场造成“重大冲击”。

不可一世的微软公司和比尔·盖茨是否经得起这样的冲击呢?

第二章

预言家的诞生

也许,人的生命是一场正在猛烈燃烧的“火灾”,一个人所能做,也必须去做的就是竭尽全力要在这场“火灾”中去抢救点什么东西出来

——比尔·盖茨

6. 星座:天蝎座

美国太平洋西岸有座充满梦幻和传奇色彩的城市——西雅图,城市在白雪皑皑的卡斯卡登山之前,白色的钟乳石笋自地平线升起,悬崖陡峭的轮廓高耸入云,随处可见的针叶树在风中摇曳。往上望向云深处,可以在宽广的普吉山德看到更美的风景:绿白相间的渡船点缀在浩淼的太平洋上,海鸥在碧波上自由地盘旋起伏,一座座鲜花绿树掩映着的别墅在胡德运河上的自然半岛上连绵不断,恍若天堂中的宫殿。

一百年前这个城市是某些移民者的终点站。迁移的队伍穿过恶名昭彰的沙漠地带——华盛顿州和俄勒冈州,沿着俄勒冈之间的马车小船,追寻他们的移民梦。那是往荒野西半部最糟、最艰辛的路线。

十二个大人和十二个小孩,度过艰辛颠簸的俄勒冈之道而存活下来,一百二十年来,建立了西雅图——至少是这么流传的。他们只发现一片沙滩,上面布满了碎木片,尽管如此,他们还是决定留下来,要在此地建立一个新城市。刚开始时,因思念当初出发的地方而命名为纽约,希望这个小城将来成为一个重要的城市。后来,又改以印地安的重要酋长西雅图为这个城市的名字。

自此,这个城市快速成长,大量的人口集中在靠普吉山德的海湾和街道。由于地理位置使然,西雅图成了美国通往亚洲和日本的大门,也因而成为高科技的都市。

西雅图另一些吸引人的地方有校园优美、树木繁茂、布局紧凑的华盛顿大学;有环境幽雅如田园一般的西雅图研究中心;当然,它最引为自豪的还是得数“波音公司”,这个家喻户晓的“空中明星”。然而,仿佛命中注定,西雅图这个了不起的“梦幻之城”将随着“微软帝国”的兴起而更加辉煌。像美国历史上的华盛顿、林肯、罗斯福一样,那位腼腆的少年比尔·盖茨将会成为美国、乃至全世界家喻户晓的人物。不过在当时,这是谁也没有预料到的。

威廉姆·亨利·盖茨第三是于1955年10月28日晚上刚过9点时看到世界第一线光亮的,这是很值得回忆的一天。他的父亲威廉·亨利·盖茨和他的母亲玛丽·盖茨给了他一个“老三”的爱称,这一点从他名字后面所加的“Ⅲ”可以反映出来。这是威廉姆·亨利·盖茨的一个固定绰号或称呼,家庭中的所有成员都这么叫他,这个乳名叫比尔的婴儿长大后以他的软件改变了这个世界,而这些多少也令人联想到他的星座——比尔是个天蝎座的人。

依照一般的说法,天蝎座的人会令旁人敬重多于喜爱。天蝎座是拥有最多权力的星座,是具有支配权的人物。他们是具明显领导倾向的完美主义者,能在生活的每一层面贯彻其概念,却也因而很少顾虑到后果。天蝎座的人往往一开始会被对方低估,然后他才表现出非凡的记性。谁要惹火了他,他就会让对方好看,因为报复心加上自私,属于这个可怕的敌人之特性:他不期望被人尊敬,也不在战斗中满足任何人。

天蝎座的人拥有惊人的体力,一些无能的人会讶异,到底是吃了什么东西才使得天蝎座的人拥有这么多的力气和精力。这真是一大奇迹,好似他体内的电池永远是新装的。天蝎座的人,潜伏在体力的蓄电器是永备的,永远自动更新。只要咬住他想要的东西,天蝎座的人绝不会轻易放掉。他坚持既定的目标,绝不动摇,绝不让步。为达目的,他会不惜以一切下赌注,不管牺牲多大,后果多么严重,他会作战到底,直到耗尽最后一丝的体力。不过,天蝎座的耐力可是相当惊人。

外交手腕在天蝎座的字典是找不到的。他们有话直说,连坏话也不会修饰一下。他们绝不让自己的信念只埋在心里,而且总想表达自己的意见。这当然也有很正面的意义,因为没有人会比天蝎座的更重视公平。任何人陷于困境时,他都会很有同情心、很宽宏大量。牺牲者一旦揭露自己的弱点,天蝎座的人就会很快放弃这名牺牲者。再也没有其它个性及特性像这一点这么矛盾了。

“不鸣则已,一鸣惊人”可说是天蝎座有关性方面的生活座右铭。没有所谓中度音,不是高音的C就是超低音,不是终身不娶就是性趣高手,令交往过的女人永生难忘。以如此没有折中的态度,天蝎座的人生活在此时此地,死亡的恐惧对他是陌

生的,他连想都不会去想这件事。

完美主义的个性经常妨碍天蝎座的人,他们不会让别人担大任。分派工作不是他们的专长。天蝎座的典型口头禅是“我要”,占有欲经常让这个星座的人直接把目的说出来。科技、发明、学术和研究工作是天蝎座最喜爱的工作领域。

天蝎座的盖茨是个小天才,从小酷爱读书,尽管他是个儿童,但他从不喜欢连环画、卡通画之类的儿童读物,也不读当时的儿童都喜欢看的童话故事和小人书。他喜爱读成人作品,除了在学校的时间,他都把自己关在家中的书房里,随意翻阅父亲的藏书。

小盖茨冥冥之中非常强烈地感觉到,文字和书本所代表的是一个很神奇和魔幻的世界,尽管它远离和抽象于现实,但从另一方面说,它也许是这种现实的某种更为精华的汲取和对某种自然现实的崇高愿望。盖茨成天泡在书堆中,正是这些书开启了他通向理智世界的大门,为今后他那种以观念制胜的事业打下了坚实的基础。当他才7岁的时候,他最喜欢读的就是那本《世界图书百科全书》,他经常几个小时地连续阅读这本大全,一字一词地从头读到尾。据盖茨的父母后来说,就他们所认识的孩子而言,还没有见过哪位少年对《百科全书》有盖茨那么大的热情和偏爱。

总的来说,盖茨是一个精力旺盛的、非常好动的孩子,即使在婴儿时期也是如此,父母把他放在摇篮里,他自己学会了让摇篮摆动起来,并且一摇就是几个小时停不下来。当他长得足够大的时候,他的父母给他买了只木马,这样一种玩具对一个具有多动症的孩子来说,其兴奋和热爱程度可能与吃糖果甜食时的感受不分上下。即使在今天,比尔·盖茨喜欢摇摆的习惯

在计算机界也颇负盛名,就像阿诺德·帕尔默在河道上漂流时爱闭紧双唇,或迈克尔·乔丹在投篮时爱伸出舌头一样,已成为美国人妇孺皆知的一个典型特征。

可以这么说,在那些想以总裁的形象再塑自己的程序编制员当中,这种摇摆的习惯已成为微软公司文化的一个组成部分。比尔·盖茨经常坐在靠椅上,把手放在扶手上前后摇晃不停,以稳定他的情绪,尤其当话题谈到计算机时,他更是如此。在微软公司召开重要会议时,只要你走进经理室,你几乎很难看不到大多数与会者都在与总裁先生一起前后摇摆的情景。摇摆已俨然成为微软同仁们的一个习惯性动作。

尽管小盖茨有一种摇摆的怪癖,但他的童年生活却是非常幸运的。当玛丽·盖茨生下了她的儿子后,其时她丈夫已开办了一个律师事务所,她便放弃了教书的工作,全心全意操持这个家庭。

作为对教书工作的一种替换,玛丽受到她母亲的影响,成了一名社区工作的自愿服务人员。她承担的第一个自愿服务工作是西雅图历史和发展博物馆作讲解员,工作的内容包括到各所地方学校为学生们讲解本地区的文化和历史。

当时,盖茨只有3、4岁,由于家中没有请保姆,所以母亲外出总是把盖茨带在身边,当她在学校里向学生们讲解西雅图的历史和博物馆的情况时,盖茨总是坐在全班最前面的桌子旁边,尽管盖茨是一个好动的孩子,但在教室里他表现得比其他学生还要专注。当他母亲讲解时,小盖茨死死盯住他母亲,真可谓聚精会神,目不转睛,看样子,他真的还听进去了呢,俨然像一个天才的小学童。对此,玛丽·盖茨喜在心头,对小盖茨的表现倍加赞赏。

几年前美国出版了一本名叫《微软公司的故事》的书,在这本书中作者漫不经心地把盖茨描述成一个“平淡无奇”的孩子,似乎给人的印象是除了长期呆在自己的房间中沉思默想足不出户之外,就再也没有更精彩的所作所为。盖茨确实是个喜欢沉思的孩子,但他并不像一个隐士一样是在他的房间里长大的。即使他能容忍把自己关在自己的屋子里,长期面壁的事实也未必是真实的。之所以这样做,通常是由于屋子里混乱不堪、被他弄得一团糟,父母没有办法让他收拾好自己的房间,事实上,他们只是试图把他换下来的衣服从他房间里拿开。当他们的劝说不起作用时,他们最终放弃了,只是要求他至少应该随时关上自己的房门,以防别人看到屋子里的狼藉景象。

自从8岁以后,盖茨就非常爱整洁了,和以前不一样,他对他喜欢的事情都做得有条有理。盖茨童年时代最要好的朋友是卡尔·爱德蒙德,盖茨是在读四年级时与他认识的,爱德蒙德这样谈起过他,“即使在当时,他也是个非常怪异、与众不同的人”。他们两人一块儿上中学,同时从高中毕业,在以后的许多年里一直都是很好的朋友,他们两家的关系一直都很不错。爱德蒙德的父亲是西雅图有名的心脏病医生,他曾经发明过一种用电流停止心脏纤维性颤动的方法,这种方法在手术过程中可以校正病人不规则的心律。

盖茨从小就不是一个平庸之辈,他有他的抱负和志向。他曾经对爱德蒙德说:“与其做一株绿洲中的小草,还不如作一颗秃丘中的橡树,因为小草千篇一律,毫无个性,而橡树高大挺拔,昂首天穹。”他很早就意识到,人的生命来之不易,要珍惜这一来自上帝的伟大馈赠。他在一篇日记中写道:“人生是一次盛大的赴约,对于一个人来说,一生中最重要的事情莫过于信

守由人类的理智所提出的那种至同的诺言……”

他在另外的地方又写道：“也许，人的生命是一场正在焚烧的‘火灾’，一个人所能去做、也必须去做的，就是竭尽全力要在这场‘火灾’中去抢救点什么东西出来。”由此可见，盖茨当时所达到的境界和觉悟已远远高出了他的同龄人。

即使还是一个孩子的时候，盖茨就具有一种执着的性格和想成为人中豪杰的强烈欲望。爱德蒙德说：“学校的任何功课和老师布置的作业，不管是演奏乐器，还是写作文，他都会倾其全力花上所有的时间来完成。”

他的进取精神在整个年级是鼎鼎有名的，几乎没有一个同学能比得过他。有一次，老师给他所在的四年级学生布置了一道作业，要学生写一篇四、五页长的关于人体特殊作用的作文，结果，盖茨洋洋洒洒一口气写出了 30 多页。又有一次，老师叫全班同学写一篇不超过 20 页的短故事，使大家感到吃惊的是，他写出的故事竟有 100 页之长。

爱德蒙德回忆说，“不管比尔做什么事，他都要弄它个登峰造极，不到极致，他决不心甘。不管他做什么，他都要比别人做得更好，要达到最好。”

天赋极高的孩子有时在社会生活方面会表现得极其无能，这主要应归因于他们童年时代受限制的人际交流和经验。比尔和玛丽·盖茨发誓决不让这样的事情发生在他们的儿子身上。他们尽可能地给他鼓励和提供机会，让他增长见识，丰富自己的生活经验。当他逐渐长大后，父母鼓励他参加少年童子军第 186 分队的野营活动。他父亲当孩子时，也是密西西比童子军的一名成员，他懂得童子军活动和同伴间的友谊会对盖茨产生良好的影响。童子军的成员大多是盖茨家邻居的孩子，他

们彼此都非常熟悉。盖茨很喜欢和童子军成员呆在一起,这不仅是因为他热爱户外活动,而且也因作一名童子军队员能够满足他的某种欲望。

童子军的领队唐·范·威灵根回忆说:“他父亲是一个辩护律师,并且工作非常繁忙,比尔很需要有人陪伴,这一点,他与其他孩子相处中得到了满足。”

在有一年的童子军大型集会上,来自这个州各地的童子军队伍会集在一起展示他们结绳的难度和生火的技巧,盖茨和一位朋友向队员们简要讲解了计算机元件的工作原理,并且亲自作了一次现场演示,在当时,只有很少的孩子听说过计算机,更不用说亲自使用过它了。

与某些只热心于推销照明灯泡和圣诞节蜡烛的童子军分队不一样,第 186 分队更加热衷于徒步行军和在林子里露营。

在一次夏季的 50 英里徒步行军中,年轻的比尔·盖茨表现出了他惊人的韧性和耐力,这种表现能够对他以后的生活作出很好的说明。在这次为期一周的长途行军中,盖茨穿了一双崭新的筒靴,这双靴子显然不适合用来作一天 8 英里的徒步行军。当第一天结束时,他的脚后跟擦破了皮,并且脚趾上磨出了许多水泡,第二天下来,他的脚跟红肿得非常厉害,并开裂直流鲜血。参加行军的成年人中,有一名是医生,他给了盖茨一些止痛药片。第三天,他继续上路,爬山涉水,直到下午 4 点,他到达了设在中途的检查站,在这儿,那些具有特殊情况的队员可以获准脱离队伍。到这个检查站后,他不能再继续往前走了,人们不得不通知他在西雅图的母亲前来说服他回去。

在 30 岁之前,我就可能成为一名百
万富翁

——比尔·盖茨

7. 传说

才十二岁,比尔·盖茨就有了坐在电脑终端机前的首次经验。他就读的学校有部打字机型的终端机,经数据机及电脑机和一台在西雅图商业区的 PDP—10 型迷你电脑连线,且以家长乐捐的钱来支付使用时间。学校这项设施,对比尔·盖茨未来走的路具有决定性的影响力。

湖滨中学是美国第一个让学生有机会自由接触电脑的学校。刚开始,电脑室是自由开放,任何时间都可自由使用。不久就有了成果,都是同样的一群学生,每天扭开门把,就为了坐到打字机型的终端机前,以便和 PDP—10 的脐带连接。比尔·盖茨每天都准时到电脑室报到。他在那里度过每一段空闲的时间,并认识了大他两届的保罗·艾伦。这两名年轻人饥渴地吸收任何找得到的电脑信息。不久,这些学生的电脑知识就比老师还多,而这部机器再无安静的时刻。

学会 BASIC 语言后,比尔在八年级时制作了两个软件,后

来看了拿破仑的军事策略后,他设计了一种游戏程序,目标是主宰世界。

在电脑室里,比尔和保罗越来越亲近,虽然相差两三个年级,可是他们还是成了好朋友。他们一直想测定电脑的极限,并很早就有了一同努力的成果结晶——他们决定以电脑知识获取利润。为了这个目标,比尔·盖茨、理查·魏兰、肯特·伊万斯和保罗·艾伦共组了一家公司。

有件事阻挠了这群年轻人研究的热潮:六十年代末,电脑使用时间还是很昂贵的。“湖滨妈妈俱乐部”的预算很快就告罄了。

由于花费太高,湖滨学校的数字化气氛似乎要枯竭了。幸好,有个偶然的机会化解了这场危机。电脑中心股份有限公司(Computer Center Corporation,简称 CCC),是第一家提供了商业化电脑使用时间的公司,在西雅图设立分公司。更重要的是:CCC 找寻湖滨高中电脑组里的人,只要能找到他们公司电脑系统的臭虫(bugs),CCC 愿意提供非常便宜的使用时间,几乎免费。不久之后,这帮电脑迷就把 CCC 公司的内部系统敲得咚咚响,而比尔·盖茨好几次把系统搞到崩溃。到了 1970 年,他们就测得 DEC-迷你电脑的极限。经验的累积,造就了他们日后更大的成果。

这两位年轻人无法放弃寻找二进位和有关“电子头脑”的力量。在当年,年轻人从事电脑业还很少。盖茨对电脑的狂热,曾让他的父母苦恼不已。他们不知如何是好,只好毅然地禁止比尔踏入电脑室。有九个月的时间,他必须自我克制。之后,电脑又再次紧紧把他抓住了。所有的学生若需要任何电脑信息,就会跑来找盖茨。不过,后来他就变成了一个怪人,动不

动就发怒,而且不修边幅。虽然变得难以相处,可是对周围的人而言,他依然有一股难以言喻的魔力。

十六岁那年,盖茨可以考驾照了。因为他的父母有钱,他可以使用父母的車子:一部暗橘色的福特 Mustang 敞蓬车,刺激的飞车不久就成了比尔·盖茨第二个嗜好。

回到电脑方面:盖茨的小公司所接到的第一份委托工作是,替 ISI 公司设计薪资表的程序。这个年轻公司所捞到的好处是,又可以免费使用电脑了。

一家公司是不够的:比尔·盖茨和保罗·艾伦又共组了“交通数据”公司,专门提供以电脑计算交通的软件。他们替 ISI 工作一年之久,以电脑分析数据。可是之后就再也未接到工作,“交通数据”公司因而只停留在网上公司的阶段。不过,这两位年轻的老板,口袋里倒还盈余几千块美元。

1972 年初,湖滨高中电脑小组的成员还获得一份吸引人的建议,学校请他们利用电脑设计一份课程表。比尔·盖茨和保罗·艾伦花了一个暑假的时间进行课表的程序设计,这样唯一的好处是出尽风头;当盖茨和艾伦完成工作时,全校高年级的学生于星期二下午都可放假一天。有的甚至传说,在湖滨男校和圣尼古拉女校合并后,由于课表的程序设计,盖茨成了全校唯一和校花交往的男同学。

这项成就激励了盖茨,他开始向其他学校和学院提供课表程序设计,当时并没赚到什么大钱,这个计划很快就结束了,因为军备公司 TRW 的大好机会正好向这两位年轻程序设计师招手。TRW 接了一个订单,经由电脑网络控制能源供应,很快地就碰到有关 PDP—10 的电脑问题,TRW 的经理辗转得知,湖滨高中的电脑天才对 PDP—10 相关软件已有经验,就委托

他们寻找电脑里的臭虫。不过这次的任务稍有不同,并非只是把系统搞到死机,而是要在死机后很快地能再次运作。TRW的故事使得艾伦和盖茨的程序设计进步很多,进入电脑行业已指日可待。

比尔·盖茨高中毕业后,进入哈佛大学就读。他自称高中毕业后的第一个愿望是,在二十五岁内把第一个百万美元赚到口袋里。他真的做到了。

湖滨中学的毕业纪念刊物上登出比尔·盖茨的照片——坐在电脑桌前的小鬼,穿着便宜的运动鞋和磨破的牛仔裤,毛线帽低低地覆盖在额前——还附上标题:“谁认识这个人?”而今,短短二十年后,几乎全美国的小孩都认识他了。这张照片比迈克尔·乔丹的结婚照见报率还高——比尔稍带狡黠的微笑,向上微扬的嘴角,以及两边脸颊各一的酒窝,几乎成了经济类报刊杂志的金招牌。还有他那副大而时时沾满指纹的眼镜,遮挡不住的狡猾、灵活的眼睛,雀斑和常挂在嘴边的口头禅,如“酷”、“帅”、“超级棒”,总让人想到这位电脑巨腕的当年。

星星之火,可以燎原

——毛泽东

8. 少年的奇迹

1974年12月的一个冷天,寒气浸人,艾伦正穿过剑桥边

的哈佛广场向盖茨的宿舍走去。他是从外地专门来找比尔的。他在一个书摊边停下来,偶然看见一本刚出来的1月份的新杂志,是《大众电子学》。这本杂志他从小时就经常买来看。然而这一期杂志却令他心跳不已,非常激动。杂志封面上是一个阿尔塔(Altair)8080型计算机的图片,封面上印着醒目的大标题:“世界上第一部微型计算机,堪与商用型号相匹敌。”

“我买了一本,急忙翻阅了几页,赶忙向比尔的宿舍跑去,恨不得立刻见到他,向他倾诉我的想法,”艾伦说,“我告诉比尔:‘我们现在终于有机会运用 BASIC 做一点事情了。’”

他成功地说服了比他小几岁的朋友少打一些牌,而是运用这种新技术最终做点有价值的事。艾伦,这个研究过莎士比亚的大学生,想起了莎士比亚在《尤里西斯·凯撒》历史剧中说过的话。

“在人类的事务中有股潮流,洪水般的潮流奔向财富。如果一个人被这种潮流所抛弃,则他的一生注定黯淡无光,凄惨悲凉。我们就是在这样的海洋中漂浮。我们必须跟随潮流,顺潮流而动,否则,我们将失去人生冒险的机遇。”

盖茨知道艾伦是对的,这正是大好时机,个人电脑的奇迹就要降临。

世界上第一台微型计算机“阿尔塔”是根据一颗星星而命名的,它便是我们中国人所熟悉的“牛郎星”,而它的信息储备也刚刚只能记录一段文章,但是,阿尔塔这种计算机,却标志着人类进入到眼花缭乱的计算机新时代,展现了人类150年的技术思想和150年的技术进化史。

它是继4004、8008微处理器芯片以来的,最让人欢欣鼓舞的东西,以8008微处理器芯片为基础。

虽然我们知道,先于 50 年之前,即在第二次大战的 40 年代,现代计算机就已问世,但是,早在 19 世纪,计算机的设想就已出现在人类的心灵之中了,这个人就是 19 世纪的数学天才查尔斯·巴比奇,他还第一次提出可信赖的有关人类寿命的各种数据。

1834 年他就发明了计速器和安在火车头前的排除故障的装置,随后巴比奇把所有的精力和时间都用来发明一种用蒸气推动的机器,他称之为“分解式发动机”。他发现他所使用的一些数学表格很不精确,这令他非常失望,于是他决心制作一种机器来解决数学公式问题。在图纸上,他的分解式发动机包含成千上万的齿轮和连接杆,由蒸汽推动,还包括一个逻辑中心,巴比奇称之为“锯木厂”。他的这种设计如果付诸实施,制造出来的机器将需要一个足球场大小的场地来容纳。这样一项浩大工程所需要的费用也是巨大的。当政府停止支持这个工程时,巴比奇得到了著名诗人拜伦爵士的女儿的大力资助,另外还得到一个富有的女伯爵的帮助。这位漂亮的女伯爵本人也是一位优秀的数学家,有着一颗热爱科学的心灵,现在她被认为是第一位研究计算机程序先驱。

女伯爵计划使用打孔卡片来指示分解式发动机如何运转。她是从杰奎得织布机印制图案这件事情上得到启发的。分解式引擎画出代数图形式如织布机织出花和树叶的图案一样,她这样说道。

尽管巴比奇花费了 40 年的精力来研制他称之为“分解式发动机”的计算机,但他的计算机永远未能得以完工,因为当时的技术水平还不能使计算机成功地制造出来。

到 19 世纪末期,打孔卡片已被用在 1890 年的人口普查工

作中,在普查中所使用的电子统计制表仪器由一个年轻的工程师设计而成,他的名字叫赫尔曼·霍勒斯。很快,打孔卡片广泛地用于各种各样的办公室设备上。霍勒斯的公司后来被纽约一家公司买了下来,这家纽约的公司就是后来发展成生产计算机最大的一家公司——国际商用机器公司(IBM)。

20世纪30年代,IBM同意出资研制一种较大的计算机,该公司给哈佛大学教授霍华德·阿肯50万美元让他研制马克1号(哈佛大学计算机中心就是以该教授的名字命名的)。1944年阿肯教授最终研制成了马克1号,该计算机在大约五秒钟内可把两个23位的数字进行乘法运算。但是这是一部电子管计算机,在运转时接通或断开,会发生出上千次的噪音。

很快真空管代替了电子管延迟开关,这导致了“埃尼阿克”电子计算机的诞生。埃尼阿克计算机的诞生时间是1946年,是美国最早的计算机,在费城大学研制而成。

具有讽刺意味的是,今天被比尔·盖茨及其同行用来造福人类,增进幸福与和平为目的的计算机,最初的第一代却是为着如何杀人,当然,是杀敌人并保护自己人。

由于在第二次世界大战中的军事家们都把速度快、攻击性强的飞机当着头等的战略武器,因此对每一方来说,使用它和防御它都是同等重要的,谁都清楚。胜利虽然是在进攻中取得,但没有有效的防御就谈不上进攻。因此,在战略思想当中,以攻为守只有战术的意义,攻守并用才具有战略的价值。对此,世人最为熟悉的例子莫过于海湾战争中名噪一时的“爱国者”导弹了,然而,这种体现了当代计算机最高科技水准的防御性武器,它的始祖却只不过是对火炮的弹道计算罢了。

在第二次世界大战中,弹道导弹、激光武器和波束武器等

现代化进攻性和拦截性武器均未诞生。常规火炮便成为最重要的进攻性和拦截性的武器,从常识便可以知道,肉眼瞄准是靠不住的。而现代科学已经指明,只要知道敌机方位——通过雷达和方位仪是可以做到的——和火炮的技术参数,经过计算,可以成倍地提高火炮的命中率。

正是在这种背景下,美国陆军军械部在马里兰州的阿伯丁试验基地建立了一个分部,专门从事弹道的计算,名为“弹道研究实验室”。招聘了各领域许多著名科学家,其中就包括数学家、计算机理论奠基人冯·诺依曼。

由于弹道计算在理论上和方法上虽然简单,计算量却无比庞大,一般说来,计算一个弹道平均需要 750 道乘法和更多的加减法,而一门火炮至少应该包括两千到四千个弹道,这种计算是人力所不可能快速完成的。因此,研究高速运算的计算机便成为当务之急。

埃尼阿克就是在这样的背景下赶制出来的东西。

埃尼阿克是五个单词的缩写(电子数码综合计算),最早用于部队计算炮弹发射速率和落点,重量 30 吨,包含 1 万 8 千个真空管,7 千个抗阻和 1 万个电容器,所占面积略等于两个小车库。埃尼阿克花费了大约 50 万美元,每秒种可以处理 5000 次加减运算。今天,任何一台价格便宜的家计算机都能胜过埃尼阿克计算机。这种最早的计算机工作起来其性能也不怎么可靠,每 7 分钟就有一个真空管发生故障。

很遗憾的是,第二次世界大战很快结束了,它最初被设计用来计算的弹道问题没能派上用场。但是,位于洛斯阿拉莫斯的原子弹试验场接受了它,在举世闻名的“曼哈顿计划”中它被用来计算原子弹爆炸的突变问题并极大地加快了原子弹的研

制工作。可以毫不夸张地说,电子计算机的诞生为提前结束第二次世界大战作出了一定的贡献。

计算机技术获得突破性的进展发生在 1947 年的圣诞节前两天。在著名的贝尔实验室,3 名物理学家当时正在实验一种被称作为晶体管材料的東西(后来这 3 位科学家获得了这项发明的诺贝尔奖)。这些微小的晶体,也叫半导体,正像以后为人们普遍所知的那样,具有开关的功能,可以控制电路中的电流运动。于是,半导体又取代了真空管,它们比起真空管体积更小,而功能更可靠,不像真空管那样工作时产生大量的热能,因此可以更紧凑地安装在一起。它们没有需要连结在一起的零部件,因而也较少出故障。或许最重要的是,制造半导体所耗的费用相当少。最初的半导体由锗晶体所制成,之后常用的材料为硅。

威廉姆·肖克利是晶体管的发明人之一。他离开贝尔实验室之后,便回到了加利福尼亚州的圣塔克拉拉自己的故乡,在后来被称作“硅谷”的核心地带成立了自己的公司。其他公司争先效仿他,用高薪聘请贝尔实验室里的明星科学家,开始向社会推出自己生产出来的半导体。这些公司中有德克萨斯仪器公司。

20 世纪 50 年代末期迎来了计算机发展史上的另一项重大飞跃,这就是集成电路的产生,即集成块,它成了全部电子学的基础。所谓集成电路,指的是在一块晶体硅片上蚀刻的,连接网络的金属线路。

计算机在几个方面都得到了发展,它的体积变小了,运算速度变快了,其功能变大了。在整个 50 年代,IBM 垄断了美国的计算机市场,市场研究人员经常提到如下几个大的主要的计

计算机生产厂家：七个小矮人公司，通用电子公司，蜜井区公司，控制数据公司，美国无线电公司垄断了电子管的生产，而得克萨斯公司垄断了集成电路的市场，这些大公司生产的计算机既庞大又昂贵。它们的产品很容易占据几个房间，还需花费上千美元才能买到一台，必须有一班专职技术人员来照看一台这样的计算机。为了提供良好的工作环境，计算机所在的大房间不得不安上空调设备。计算机的配件要通过多个中间供应商才能配齐。

然而科学家和工程技术人员想要一种能由他们自己操作的计算机，体积要小，价格也不能太高，而且便于维修，半导体的发明与制造使得生产这样的一台计算机已经成为可能。与以前占据巨大空间的计算机比较起来，这样的计算机可以称为微型计算机。

国际商业机器公司决定不进入这个新的市场，这就为像数据设备公司这样的新计算机公司让出一块广阔的待开垦的肥沃的土地，数据设备公司很快就成为这个新市场中的霸主。1965年数据设备公司研制出PDP—8型计算机，从而建立起微型计算机市场。PDP是程序数据处理机的缩写。一台PDP—8型的微型计算机标价1万8千5百美元，这之中还包括一部电动打印机的价格。

数据设备公司把自己的新计算机叫做“小型计算机”(small)而不是“微型”(mini)计算机。“微型”这个字眼是报界给的，把新型的体积小得多的计算机与当时风靡一时的“迷你裙”(miniskirt)相提并论，以给刚刚问世的新产品涂上一抹性的色彩，但是公司决策层很反感报界对新产品作这样的广告宣传，坚决反对使用“mini”字眼，而宁愿冠以“small”这种朴素的

形容词。

“多少年来我们一直拒绝使用‘mini’字眼,维护产品名称的纯洁性,但最后我们很不情愿地罢手。显然,我们所作的努力徒劳无益,无法与强大的哗众取宠的新闻媒体抗衡。”一位数据公司的工程师回忆说。微型计算机是一种各部件高度互相影响的机器,它不再使用打孔卡片,操作者只需敲打配备的键盘便可控制计算机……这在当时可是一个了不起的设想。

也许当这位名叫马西亚安·霍夫的书呆子博士、电路工程师决定设计被称作为 4004 的世界上第一个微处理器的时候,他想到的只不过是“有馅饼的时候为什么还要挨饿”这么一句古老的美国谚语,换成计算机语言也就是说在造一台通用机像造专用机一样容易的时候,去造专用机不仅是浪费,简直是傻瓜了。

1968 年,如今大名鼎鼎的英特尔(intel)公司还只是位于硅谷的一家半导体厂家而已,主要业务便是为日本这个计算器大国的厂商们生产计算器芯片,也就是集成电路。我们的书呆子博士认为从成本而言,一个计算器芯片比起一个微处理器来相差无几,而即便从生产技术的复杂性而言,也不相上下。他感到相当困惑,甚至很不体面。他逢人便问为什么会有人愿意以购买微处理器的代价,采购只相当于其中一小部份功能的计算器,从而将他的书呆子气和对市场的幼稚无知暴露无遗。

但是霍夫博士仍锲而不舍,还真干出了名堂,他径直向日本来的工程师提修改设计的建议,即设计一台装在一块硅片上的真正的通用计算装置,谁知日本工程师们并不感兴趣。但是“东方不亮,西方亮”,很幸运,在得到后来加入英特尔公司的斯坦·梅泽的帮助后,他还是完成了这个设计。

所谓微处理器又常常叫做微电脑 在今天的日常生活中被冠以“电脑”名头的洗衣服、电视机、录像机之类的,所使用的正是这种微处理器。事实上,早期的计算机与今天的什么486、586之类的个人计算机相比,简直就如同猿猴和人相比一样,原始得可怜,但在当时,它确确实实是一场革命,而对今天而言,它简直如同奇迹一般通过其后代子孙改变了世界。

当然,4004 微处理器从本质上而言与我们日常使用的计算器相比,仅仅只是一种扩展,容纳了更多的算术和逻辑集成电路芯片,并将这些功能统统的容进了一块叫做微处理器的芯片当中。而就是这么个东西,给比尔·盖茨的一生,带来了无法想象的机会和挑战。因为,微处理机的功能很多,而且彼此间相辅相成,因而使用起来往往需要学会一种简单的语言,这正是比尔·盖茨这位神童最擅长的。将这种微处理的一系列指令构成为一种程序设计的语言,对于比尔·盖茨和他的亲密朋友艾伦而言,早已期待已久并跃跃欲试。从某种程度来讲,它们来到这个世界上就是为了这个。

此时的比尔·盖茨与保罗·艾伦以及他们的校友们正在自己的小公司里忙于发现数字设备公司系统程序中的错误,他们此时还未听说过马西里安·霍夫这位书呆子博士的发现。谁也料想不到,这些尚未成年的毛头小伙子正是发动一场计算机革命的革命家,将由他们来完成充满惰性和保守的大型计算机公司所不愿尝试也不能完成的个人计算机革命。

比尔·盖茨的天才在公司的工作中得到了充分体现,面对相比起他 15 岁的身体而言纯粹是庞然大物的计算机系统,比尔·盖茨干得出色极了。通过电子恶作剧,他甚至使自己首次成为在全美范围内知名的人物。当然,比起日后的辉煌,他此

时仍在个人计算机革命的浪潮之外。

谁能想到 1950 年时足有房子大小的电路板,到这个时候变得就跟指甲壳般大小和脆弱呢? 我们的书呆子天才马西亚安·霍夫博士就像那个古老故事中的渔夫,从深海里捞上了一个千年古瓶,而瓶中的魔鬼,注定将改变整个世界。

在 4004 问世后两年后的 1970 年,霍夫和他的英特尔公司再接再厉,搞出了比尔·盖茨将在上面奠定其软件王国基础的 8008 芯片。这个玩艺儿正如《电子新闻》1971 年秋季号所曾宣告的那样:“集成电子产品新纪元;装在一块芯片上的可编微程序的计算机。”但是,作为通用计算机的芯片需要有程序,没有程序便什么都干不了。

需要解释一下的是,计算机是一台电子机器,它所能接受的只能是电子信号,诸如“开”“关”“高频”“低频”之类。使用电子计算机也就是用电子信号对电子计算机下命令。但这太烦琐,也太专业,因此人们常常预先对计算机进行处理,装入某种系统软件,这样,人们便不用对计算机发布电子信号,而可以是对它输入程序语言,也就是高级语言。这被称为软件,是为了区别于作为实物的硬件,事实上仿佛人的灵魂与肉体,两者缺一不可。

在 8008 出现以前,程序语言常常是预先装在计算机内的,用户不能作改动,更不用说发展了。但 8008 的出现,使可输入输出的“通用”的程序语言成为可能。

实际上,首先干起计算机软件程序编制的是比尔·盖茨的朋友和竞争对手加里·基尔代尔,当然,此时的比尔·盖茨还是中学校园里的计算机迷而已,他们的真正碰撞,尚远在 10 多年

后竞争 IBM 国际商用机器公司的操作系统软件大战时,拥有 CP/M 操作系统的加里·基尔代尔,是比尔·盖茨为数不多的真正对手。

这位离加利福尼亚大平原的硅谷不远的海岸上的海军研究生院里的教授,在个人计算机研制方面起过重要的作用。但是,这位学院里的教授和比尔·盖茨最大的不同在于,他和许多无论在他之前还是在他之后的最伟大的程序设计员和设计家们一样,搞程序设计这类东西主要是出于缜密思维的雅兴,而不是为了赚钱之类的经济目的,他更重视在同行心目中的水准和声誉,而不是市场的接受和应用(用今天人们的话说,应该叫没有“商业头脑。”)。为此,他为英特尔公司的 8008 芯片写出了 PL/I 这样大型的、复杂计算机语言的版本。

在这位教授的眼里,仿佛就是有这么一种舍我其谁的自豪感,在后来与他的一位朋友和合作者谈到为什么要用这么复杂的语言编写时,基尔代尔不无骄傲地坦陈:“仅仅是因为这种语言难以编写。”

可以说,基尔代尔是比尔·盖茨和保罗·艾伦在计算机软件程序编制上难分高下的对手。他后来甚至成了解释型 BASIC 程序的发明者,这一点也与终生对 BASIC 语言入迷的比尔·盖茨如出一辙。

说到这种比尔·盖茨赖以扬名立身并最终发家致富的 BASIC 语言,最早是由达特默斯学院的两位教授创造的,当时还没有个人计算机,主要用于大型机上面。在 1964 年,这两位教授利用国家科学基金会给的一笔款子进行研究的目的是为

了用一种比较好的办法向学生介绍计算机,与同时流行的其他语言相比,这种程序更简单,更轻松,也更容易学得会,就连像比尔·盖茨这样的儿童也可以在小学时代便学会这种语言,故此,所有坚持应该对儿童进行计算机教育的人都支持这种语言。这里面最著名的一个人就是放弃大学里的高薪职位而去教小学生使用电脑的奥尔布雷克特——此人也是个人计算机的坚定鼓吹者。更为重要的是,这种语言并不需要太多的硬件支持。一台不久后问世的阿尔塔机就足以运行。

因此,掌握并精通 BASIC 语言的基尔代尔和比尔·盖茨,注定成为这一时代的风云人物。

但是,比尔·盖茨之所以成为比尔·盖茨,正在于他有比同为电脑天才的加里·基尔代尔更多的东西,那就是:对市场的敏锐,对化繁为简的执着以及对商业机会的把握,加上运用法律的熟练。这在后面我们将领略更多。

随着英特尔公司的工程师在 1971 年研制出五种微型信息处理机,这样,计算机体积再一次极大的缩小,就是势必发生的事情了。微型集成电路块使得计算机的整个信息处理中心部件,可以浓缩在一小块不比大拇指大的硅片上。但是推动计算机大踏步向前的进一步的重要工作,却不是由数据设备公司和国际商业机器公司这样既有资金又有技术的大公司来完成,相反,它却是由充满远见与幻想的实干家与业余爱好者来完成的。这些人企盼将来有自己的计算机或计算机公司——个人计算机(C·P),真是异想天开的偏激想法,但他们是认真的。

必须肯定,是埃德·罗伯茨创下了这
项工作

——《计算机世界》杂志

9. 科幻怪人遇到对手

在众多计算机业余爱好者中有一位虎背熊腰的大汉,名叫埃德·罗伯茨,他身高大约有 6 英尺 4 英寸,体重近 300 磅。罗伯茨精力充沛,他对信息的渴望与追求就如他从未满足过的食欲一样。一旦他对某件事情有了兴趣,无论是摄影还是养蜂,他必定去图书馆把所有相关的资料和书籍都找出来,一页页地把它们全部读完,方才罢休。

罗伯茨是个性格倔强的家伙,最喜欢摆弄的就是电子零件。他在空军部队服役时加深了对电子学的了解。随后,留在克特兰特机场工作,在那里,他组建了一个叫微型仪器遥测系统的公司。最初,罗伯茨的公司就设在他的车库旁,出售模型火箭装置,同时也办理邮购业务。他还卖模型飞机的无线电发射装置。罗伯茨离开部队后,开始推销电子设备。1964 年他把自已的微型仪器遥测系统公司搬到一家关了门的饭店里,他开始把公司所有的资金都用于经营商业计算器。

微型仪器遥测系统在美国是第一家专门生产销售计算器的公司,生意红火,利润滚滚而来,公司雇员很快就超过了 100 多人。不想,好景不长,公司经营很快就遇上了强有力的竞争对手。70 年代早期,德克萨斯仪器公司打进了计算器市场,其他半导体生产厂家也争先恐后地跻身于这个有油水可捞的领域。价格大战由此在各公司间爆发。微型仪器遥测系统公司终于再也无法与这些大公司竞争抗衡,公司利润急剧下降,经营越来越困难。

到 1974 年,微型仪器遥测系统公司已经有了 25 万美元的赤字。为了挽救濒临倒闭的公司,颇有远见的罗伯茨孤注一掷,毅然决定利用刚问世的微型信息处理器,生产计算机爱好者想要的个人计算机。罗伯茨知道英特尔公司生产的 8008 集成块速度太慢,公司正在研制组装新一代集成电路,称作为 8080 型——该产品于 1974 年问世。8080 型集成块是一种令人激动的新一代产品,计算速度比老一代的快,储存的信息也比 8008 型要多得多,这种新的集成块当然可以用于设计一种小的计算机,至少罗伯茨是这样想的。

他决定新生产的机器定价每台 397 美元。他知道这种昂贵的定价会使顾客心里暗暗吃惊而难于接受,毕竟,英特尔公司的 8080 集成块售价 350 美元。罗伯茨逼使英特尔公司把它的集成块大量地卖给他,每只售价才 75 美元。

虽然罗伯茨的计算机有了价格,但还少了一个合适的名字,微型仪器遥测系统公司的技术宣传员大卫·邦内尔建议取名为“小兄弟”。罗伯茨对这个毫无想像力的名字不以为然。

在名字还没有确定下来的情况下,罗伯茨和他的几个工程师开始着手生产一台样机。很快,《大众电子学》热心肠的技术

编辑莱斯·所罗门主动上门与他进行联系,所罗门正在寻找一篇关于计算机的最新故事,要登在杂志的封面上。他以前就知道罗伯茨,最近听说他计划生产一种家用组合计算机。所罗门乘飞机来找罗伯茨。在交谈中他问罗伯茨能否在年底生产出第一台家用组合计算机。罗伯茨向他保证说,一定能够。

所罗门回到纽约的总部后,在办公室里来回踱着步,不停地摸着自己谢了顶的光头,一连几天想为罗伯茨的计划取一个好听的名字。一天晚上,他开玩笑似地向12岁的正在看电视的女儿征求意见。当时电视里正放“星球大战”,他女儿说,为什么不可以叫做“阿尔塔”呢(Altair)?——“阿尔塔”是电视里的宇宙飞船“企业”号正欲飞驶的某个星星,也就是中国古代神话中最为鼎鼎大名的,被称作“牛郎”的那颗星。

罗伯茨本人也是一个科幻小说迷,非常喜欢所罗门的女儿提出的这个名字。“阿尔塔”是一个星球的名字。在由古典科幻小说《被禁止探索的星球》改编而成的科幻电影中,宇宙飞船曾登上过这个星球。

虽然家用计算机的名字是由所罗门的女儿无意中提出来的,但在为“阿尔塔”家用计算机进行广告宣传时,罗伯茨创造性地提出了“个人计算机”(P·C)这个新概念。“我的意图是,向你推荐一种体积很小的你能够买得起的工具,但它绝对不是一种玩具。”——他对人解释说。

在《大众电子学》刊登关于阿尔塔计算机的文章之前,所罗门需要亲眼看看样机,确信它的性能象广告所宣传的那样。罗伯茨得知所罗门的要求之后,通过铁路运输把目前唯一的一台样机寄给对方。但是,奇怪的事情发生了,这台珍贵的样机从来没有到达所罗门的手中,世界上第一台家用计算机竟然在邮

寄中给丢失了(虽然公司以后又制造出了样机,可这已不再是世界第一了)!

所罗门感到非常恐慌。时间已经太迟了,不可能改动1975年第一期《大众电子学》的封面了。况且,在如此之短的时间里,罗伯茨他们也不可能再做一台样机。

微型仪器遥测系统公司的技术人员赶快用金属外壳罩住了主要部件,在机壳的正前方装上显眼的开关指示灯,十万火急地把这个徒有其表的“样机”寄到纽约——出现在杂志封面上的就是这样一台“样机”,而《大众电子学》近50万的订户对这一内幕从未知晓——虽然他们很快知道了微型仪器遥测系统公司所做的事并非总是尽善尽美。

向读者介绍“阿尔塔”的文章解释说,家用计算机只有256个二进位的记忆组,另外备有18个线槽以作记忆板,使计算机的储存能力增加到4096个记忆组。没有屏幕和键盘。由于还没有人研制出一种可供8080集成块使用的高水平的计算机语言,阿尔塔只能用复杂的Z80语言编制程序。这一过程通过拨动前板上的开关来完成。拨动一次开关相当于输入一个信息(8点信息构成一组信息,或等于一般语言中的一个字符)。“阿尔塔”通过闪亮前板上的红灯来与你“交谈”。

“阿尔塔”问世的时候,已经有十几种以上的高水平的软件语言可供大中型计算机和微型计算机挑选。这些语言是为不同的运用目的而设计的。第一种广泛接受的语言是FORTRAN,它是由IBM的工程技术人员联合研制出来的,广泛地用于科学界人士之中,包含着复杂的编程。另外一种语言(COBOL)即普通商业语言,主要用于主机上的编程,这种语言一样很难掌握。但是,BASIC语言却很容易学习,它非常简单,

所以甚至一些小学生都学习了解它。它是由达特默斯的两位教授研制出来的,其中一位叫约翰·凯梅尼。他写道,“多少年来我们使用 FORTRAN 语言,获得了丰富的经验。根据这些经验我们设计出来了一种新的语言,它尤其适合门外汉学习”,他继续说:“BASIC 使得人与机器可以进行交流。”

罗伯茨在 1974 年的夏天决定把 BASIC 用于阿尔塔这种大众能使用的计算机上。但是英特尔从未料到它所生产的集成块可作为微型计算机来使用。一些工程师告诉罗伯茨说,他们从来不相信可能为 8080 集成块研制一种工作语言。

在哈佛大学,两位年轻人正在努力工作,最终将证明这些专家是错误的。

比尔·盖茨似乎有特异功能,这家伙
在梦中也一定在编程序

——保罗·艾伦

10. 比尔·盖茨的特异功能

自从艾伦来哈佛找到盖茨之后,他们两人就一直兴奋地谈论着他们共同的设想和计划,常常激动地谈到深夜,少睡了许多觉。他们在卡雷房里给微型仪器遥测系统公司打长途电话。

他们认真拜读了《大众电子学》上关于微型仪器遥测系统公司的“阿尔塔”家用计算机的文章，他们一直谈论的就是这件事情。

这天，一位男人，睡意绵绵，喉咙里咕噜着些什么，走到电话机旁接电话。“请问，你是埃德·罗伯茨吗？”盖茨用尖细的，还未成熟的男孩子声音问道。对方说他是，于是盖茨热情地激动地解释说，他和朋友已经研制出一种 BASIC 语言，只需稍加修改便可用于“阿尔塔”家用计算机之上。

事实上，他们两个根本没有研制出什么程序，罗伯茨也是这样估计的，他不相信他们。他听到这样的牛皮太多了。“至少有 50 个人来向我吹嘘说他们拥有一种 BASIC，”罗伯茨回答说，“我们对这些人的答复是，无论是谁，哪个最先提供我们所需的 BASIC，哪个就获得了同我们做生意的权力。”

打过那次电话之后，盖茨和艾伦又紧接着给罗伯茨写了一封信，强调说他们确实有一种 BASIC 可以与英特尔公司的 8080 集成块匹配工作。他们提出能否见面会谈，以便安排授权微型仪器遥测系统公司向计算机爱好者一起出售计算机和他们的软件，作为回报，他们将获得版权收入。

他们用交通数据公司的信封把信交了出去。罗伯茨收到信后，根据信封上的电话号码拨通了电话，他发现他的电话打到了西雅图市的一个私立学校。湖滨中学没有人知道可供“阿尔塔”使用的 BASIC 语言这件事情。接电话的人问，什么是“阿尔塔”？罗伯茨想，这可真是件怪事，写信的小伙子是谁呢？难道是爱搞恶作剧的调皮学生？

回到哈佛，盖茨和艾伦终日呆在阿肯计算机中心。他们对别人说他们有一种计算机语言，而事实上他们又没有，这种情

况就像我们在考试时想作弊时被人抓住了一样。现在别无选择,他们只有发奋尽快研制出一套 BASIC 语言才能证明自己并没有撒谎,而且还必须赶在别人的证明之前,因为其他人也可能在像他们一样正努力把承诺变成事实呢。

在随后的 8 个星期里,他们两个人白天和黑夜都在计算机机房里工作,试着去干有些工程师认为没法干的事情——为 8080 集成块发明一种高水平的计算机语言。盖茨停止去上所有的课程,而且连他最喜欢的打牌娱乐也给取消了。他的牌友知道一定是发生了什么事情,比尔不再来玩牌了,“很明显他一定在干什么事情,但我们当中没人知道是什么。”他的一个牌友格雷格·尼尔森这样说。

盖茨和艾伦手里没有一台阿尔塔,这使得他们的工作特别困难。罗伯茨只有一台搬来搬去用于展览的阿尔塔,而且他还在新墨西哥城。《大众电子学》杂志上的文章里有一幅阿尔塔的分解图片,这可能会有所帮助。但是他们真正需要的是关于 8080 集成块的详细情况。于是他们去剑桥的一个电子商品店买了一本 8080 使用手册。手册的作者是英特尔公司的工程师,名叫亚当·奥斯本,他的职责就是为公司的新计算机和集成块写技术手册。奥斯本是位个子高大的美国人,很快会在这场计算机革命中成为一位著名的人物。在他制造出阿尔塔的第二代产品前,他将因为出版介绍第一代微型计算机的书籍而大发其财。

盖茨集中精力为新的 BASIC 语言编制数码,而艾伦在阿肯计算机中心用 PDP 型计算机做更多的技术性工作。

他们将创造出自己的 BASIC,里面有些高人一筹的内容。由于他们没有阿尔塔,艾伦只好用 PDP-10 模仿 8080 集成

块。这要求他具备丰富的技术知识和熟练的操作技巧。他毫不犹豫地接受了这一新的挑战。无论是计算机知识还是实际操作技巧他都不缺乏。早在湖滨中学读初中时他就喜欢整天整天地泡在计算机房里,整夜整夜地研读数学书刊。到了华盛顿大学读书,仍然成天往计算机房跑,后来又参加研制交通数据处理机,近来又不停地学习关于 8080 型计算机的知识,所有这些以前与计算机相关的知识以及运用计算机的技巧都使得艾伦有足够的 ability 来面对眼前待解决的难题。

“我们在合适的时间里正处于合适的历史阶段,”艾伦后来这样说,“由于我们以前有丰富的经验,比尔和我拥有恰当的工具,从而能够利用新形势下的诸种便利条件。”

盖茨面临的挑战与艾伦的有所不同。由于 BASIC 语言最初是为小型柜式机器设计的,他得编写细长的紧凑的数码,并使其能够适合阿尔塔 4 位数字的最大信息容量。这样做就好比要把他那 13 英寸的大脚挤进 8 英寸的小鞋里去,这其中的难度可想而知。而且在实际中,他所要解决的难题比想象的还要大。他们的 BASIC 不仅要适合有限的储存空间,而且还必须留出空间以便能够编程序。如果计算机没有信息储备空间,那么即使有了 BASIC 语言又有什么用呢?

“问题并不在于我能否编写出我的程序,”盖茨说,“问题是我能否把它塞进 4 位数(4K)的信息容量空间,而且运转的速度足够快。”

他成功地做到了这一切。盖茨后来说在他编写过的所有数码中,令他感到最自豪引以为荣的是他在哈佛的 8 个星期里编制出来的那套 BASIC 程序。“它是我编制得最好的一套程序。”他说。

这之前从未有人为微型计算机编过 BASIC 程序。从这种意义上讲,盖茨和艾伦为今后的软件研制人员开辟了前进的道路,为软件工业奠定了标准化生产的基础。他们制定了 BASIC 程序所需要的最基本的特征。

他们两个在计算机实验室发狂似地工作,经常一连 24 小时拉通了地干,偶尔睡上一两个小时。当疲劳得实在无法再干下去时,盖茨就趴在计算机台前打个盹,在计算机键盘前干着干着就睡了过去是常有的事情。几分钟之后,猛地惊醒过来,又接着敲打键盘。

艾伦曾因此认为盖茨有某种特异功能,“这家伙在梦中也一定在编程序。”他说。

他和艾伦在吃饭时所花费的时间之少,正如他们睡觉一样。有一天,他们在卡雷房的食堂吃饭时,谈论 BASIC 语言中某部份所涉及的数学问题。这属于汇编程序的一个分支,被称作——浮点计算程序。这个程序实现计算机基本的实数运算,如加减乘除。盖茨和艾伦两人都懂得如何编制这一次级程序,但两人都不愿意花时间去干这件事。

这时,坐在他们身边桌子上的一位学生,听见了他们的谈话。他叫蒙特·大卫多夫,他之所以注意到盖茨和艾伦的谈话,是因为他以前干过浮点计算程序这类事情。于是他插话说:“我知道如何干你们所要干的事情。”

盖茨和艾伦想知道更多的情况。与大卫多夫交谈了一阵后,他们把正在为阿尔塔计算机编制一种 BASIC 语言的事情告诉了他。大卫多夫说他愿意帮忙。几天之后,他们给了他一个答复——他可以加入进来和他们一起干,但没有提到报酬问题。“我们之间只有一个口头协议,”大卫多夫回忆说,“他们也

不知道他们干的事情可以赚钱。他们只感到是可以用来赚钱的。如果他们真的赚了钱,他们就给我应得的那一份。于是我相信了他们说的话,不再提钱的事情。”蒙特·大卫多夫现在在加利福尼亚的一家计算机和电子公司工作。

像盖茨一样,大卫多夫自从与他们合作以来就把学习上课的事抛到一边,全力以赴地干他所承担那份事情。后来 BASIC 研制成功以后,他却被人们遗忘了。多年以后,盖茨的像片出现在全国各种杂志的封面上,记者写出关于哈佛的逃学学生和不务正业的艾伦如何研制 BASIC 语言,如何富起来并且名声大噪的报道,但就是没人提到蒙特·大卫多夫。只是在《硅谷中的火焰》这本书中,他的名字出现过一次。即使如此,他的名字也被拼写错了,成了“马蒂”。

“我第一次看见比尔的头像印在《时代》杂志的封面上,听人说是他和保罗写的这篇文章,而他们居然没有提到我,我感到有点生气,”大卫多夫说,“但很快我就无所谓了。”

大卫多夫加入盖茨小组的时候,盖茨和艾伦已经干了大约有 4 个星期。他们已经和微型仪器遥测系统公司的工程师洽谈过几次,以便了解《大众电子学》杂志上那篇介绍阿尔塔文章中所没有的情况。罗伯茨想要知道两个小伙子还需要多久才能来公司向他演示他们研制的 BASIC 程序。

盖茨最初告诉罗伯茨说他们在三至四个星期之后就能拿出 BASIC 程序了。盖茨的习惯是说话留有充分的余地,他避免把完成的时间定得太早。事实上他在 3 个星期里就拿出了 BASIC 最初的草稿,后来他又用了 3 个星期来修改和完善第一稿,使其完全符合预定的要求。但是,由于他们手中没有一台阿尔塔机,他们也就无法知道他们的程序到时能否在阿尔塔计

计算机上顺利地工作。

到了2月底,他们觉得一切准备就绪。艾伦将乘飞机去微型仪器遥测系统公司。在艾伦约见罗伯茨的前夕,盖茨叫他的朋友回家去睡个好觉,这样第二天有精力与对方谈判。盖茨仍然留在计算机房间,对程序作最后的检查。他在凌晨的时候刚做完一切,艾伦就起床来取程序,因为他马上要乘出租车去机场,赶上最早的航班飞向波士顿的劳岗国际机场。

就在飞机即将抵达目的地时,艾伦突然想起了一件十分重要的事情。“哦,我的天呀!”他失声地叫了一声,把坐在周围的乘客吓了一跳。他和盖茨竟忘了编写被称为“脚带”,也就是将程序导入阿尔塔机的一节程序,这节程序将指示阿尔塔如何启用 BASIC。艾伦立即开始弥补这一失误。在飞机的起落架接触到机场跑道的那一时刻,艾伦刚好完成补上那一小节的工作。(从此以后,艾伦和盖茨经常进行比赛,看谁能在最短的时间里编写最短的进入指令。结果总是盖茨获胜。)

埃德·罗伯茨在机场迎接艾伦,他是驾驶着一辆货车来机场接请来的客人的。

艾伦对罗伯茨的简朴装束和货车感到吃惊,原以为是一家体面的大公司,而现在看来并不是那么回事。

艾伦下飞机时不知道如何去找罗伯茨。他没有想到这位大汉会来机场接他。但是当他随罗伯茨到达微型仪器遥测公司时,还有更吃惊的事情等着他。

罗伯茨带着艾伦到公司四处走了一遍,告诉艾伦说他想在第二天才试验艾伦他们带来的 BASIC 语言,虽然艾伦恨不得立即就开始工作。罗伯茨用车把艾伦送到镇上最豪华的旅馆。未来的百万富翁身上带的钱根本不足以负担如此昂贵的房租,

艾伦只好向罗伯茨借了一点钱。

那天夜里,艾伦给在哈佛正焦虑地等他消息的盖茨打电话。他告诉朋友说是谁用破旧的卡车来接他,对方在开支方面抠得很紧,甚至有点吝啬。他们以前一直以为他们与之做生意的必定是个成功的有气派的大公司——他们的努力与心血会不会有被浪费的可能?

第二天早上,罗伯茨来接艾伦,一起来到微型仪器遥测系统公司。该正式实验 BASIC 语言了。程序数码编在一张纸带上。不像出售给公众的那种阿尔塔组织计算机,在公司里的计算机有几个额外的附件。这部阿尔塔有 7K 的储存信息量,与一台电动打印机连通。艾伦不需要阅读闪亮的指示灯来理解阿尔塔输出的信号。这部阿尔塔最好的地方是,它与一台纸带阅读机连通,艾伦可以把他的 BASIC 纸带直接送入计算机。否则的话,那将意味着他们要用适当的顺序拨动开关 3 万次。艾伦要做的关键事情是把导入程序输进计算机。

艾伦开始用弯曲的手指敲打键盘。这是他第一次真正接触阿尔塔计算机。如果他和盖茨无论在设计 8080 模拟器还是在编写 BASIC 时出过什么差错,那么将意味着眼下的实验必将失败。

突然,阿尔塔计算机开始工作起来。它显示出“储存容量?”的询问信号。艾伦输进“7K”的指令。计算机已进入准备就绪的工作状态。艾伦打出“2+2”的指令,阿尔塔立即显示出正确答案“4”,艾伦长舒一口气,这意味着至少 70% 以上的程序是正确的。

“那些微型仪器遥测系统公司的家伙看见他们的计算机开始工作了,感到非常惊讶,”艾伦说,“这是一家这样的公司,他

们能够研制计算机,却不能让它工作。我自己也感到震惊,它竟能听我的指令工作。但是我努力控制让自己不表现出过多的惊喜情绪。”

罗伯茨对这次历史性的重大时刻是这样回忆的,他说:“我们的机器终于成了一台有用的计算机,我为此高兴得几乎头脑晕眩。那种情景真是令人永远难忘。阿尔塔是一套复杂的组合系统,而这两个神奇的小伙子以前从未见到过它。他们所完成的工作远远超出人们对他们的正常期盼。我自己也曾参加许多计算机系统程序的研制,但从没有哪次能像这次取得的成绩如此巨大。”

那天早晨的早些时候,艾伦找到了一本 101 计算机游戏大全的书,在阿尔塔上演示了“登上月球”的游戏程序。这套程序非常像盖茨在湖滨中学对计算机如痴如迷地发生兴趣时所编写的一套程序。这种游戏要求游戏者在宇宙飞船的燃料用完之前登上月球。它将成为第一套软件程序,用在今后被作为微型计算机 BASIC 语言系统中。

当人类第一次在一个蓝色的小盒子上玩一种游戏时,个人计算机革命就开始了。这个蓝色的小盒子上有些闪亮的灯,其名字来自于天鹰星中最明亮的一颗星,也就是中国古代神话传说中颇为大名鼎鼎的一颗星——牛郎星。

30 年之前,公司所在地阿尔伯克基的居民,亲眼目睹了太阳从南边升起——世界上第一颗原子弹在离阿尔伯克基 100 英里的阿尔莫戈多爆炸成功,这宣告了人类核时代的来临。现在,另一个时代也从阿尔伯克基开始。它发源于一个旁边是按摩院的名不见经传的小公司,其预言人是两位年轻人,他们的年龄比法定饮酒的年龄还小,但是他们研制的计算机软件很快

带动三件组合的计算机雨后春笋般地在全国发展起来,无论是大城市还是小城镇的人都争相购买这种个人计算机,这两个初出茅庐的年轻人也从这场个人计算机热中一夜闻名暴富起来,成了亿万富翁。

盖茨和艾伦点燃了这场伟大的技术革命,它从圣塔克拉拉的果树园像野火一般迅速蔓延到太平洋的西北部。也正是在这一地区,盖茨最终成了美国历史上最年轻的亿万富翁。

艾伦从微型仪器遥测系统公司返回波士顿,便和盖茨一起去吃冰淇淋和喝饮料,算是对他们取得成功的祝贺。盖茨仍然喝他通常喝的“雪利”饮料,不含酒精,但那些想让自己感到是成人的青少年都喝这种饮料。

“我们两个人都感到真正的高兴,非常激动。”艾伦说。

他们讨论着如何与罗伯茨的微型仪器遥测系统公司签订关于他们的 BASIC 合同。为了这个 BASIC,他们曾一天工作 20 个小时,有时甚至还要长一些,就这样工作了 8 个多星期。好了,种瓜得瓜,种豆得豆,现在到了该赚些钱的时候了。

那天和艾伦坐在剑桥酒吧里喝着“雪利”饮料的时候,盖茨心里很清楚,在他们的程序正式投放市场之前,他们仍然有许多工作要干,还需要对新产品进行刨光和完善。盖茨回到阿肯计算机中心,而艾伦则返回蜜井区继续上班。

但是,盖茨很快遇上了非常棘手的麻烦,他在计算机编制程序方面的天才此时一点也派不上用场。哈佛大学的行政管理人员发现他和艾伦一直在利用学校计算机中心的 PDP—10 计算机开发一种商业产品,而这超出了学校关于规定学生使用计算机的范围。学校官员对此很不满意,他们认为这违背了供公共教育的便利措施不得被利用来牟利的大学精神。

盖茨和艾伦用来研制他们的 BASIC 的 PDP—10 型计算机

有一段趣闻。1969年,军方在准备把这台计算机运到美军在越南的指挥部时,给哈佛的奇塔曼教授打电话,询问哈佛是否愿意要这台计算机。虽然这台PDP—10型计算机值几十万美元,但哈佛大学正缺少这样一台计算机,因此奇塔曼自然说他们很愿意要。但是怎样才能把机器运进校园后又不引起一场学生骚动呢?因为这时的美国正处于越战最激烈的阶段,而全国反战情绪也特别浓烈,各大学的学生是反战情绪的主要代表,军人在大学校园里肯定不会受到欢迎。在哈佛,由于经常爆发反战的示威游行,玻璃门窗被塑料门窗所代替。

一个星期天的凌晨4点,庞大的计算机分装在几个大木箱里,放在一辆载重两吨半的军用卡车上,被悄悄地拖进了哈佛大学校园。卡车在阿肯计算机中心前的空地上停了下来,卸下几个大木箱后,在早起的学生还没起来锻炼身体之前就匆匆忙忙地急驰而去。

尽管哈佛现在已拥有了这台PDP—10型计算机,它与军方仍然保持着某种联系。计算机的工作和维修费用由国防部下属的一个国防先进研究工程管理局(简称为AKPA)资助。这个几乎不被人知道的机构于1958年创立,其作用是从民用研究项目上寻找军事方面的用途。知道它的人一般用AKPA这个称呼。后来“国防”这个词由议会通过决定加在该机构名称之前,以淡化这个机构的军事性质。部队中许多高科技新式武器来自于AKPA资助的计算机研究中心,这些新式武器包括在后来的海湾战争中使用的“潜入战斗机”和“自动追踪目标导弹”,也就是大出风头的“爱国者”导弹。

虽然是AKPA资助哈佛大学的PDP—10型计算机,但学校方面并没有一套计算机使用的书面规则。

“人们的一般态度是学生可以为了个人的目的使用计算机

中心的计算机，”奇塔曼教授说，“但在盖茨事件之后，加强了对计算机使用的管理。”

盖茨因为为个人赚钱而使用学校计算机，也因为把大学之外的艾伦带进计算机中心，到底惹了多大的麻烦这一点不太清楚。奇塔曼教授拒绝谈论盖茨事件。但另一位教授说，盖茨受到了校方的严厉批评，并且被威胁说要开除他。然而，盖茨否认这些说法。

“没有正式的指责，只不过一般性地告诫我今后不许再带外人进入计算机中心，”盖茨说。他后来给校方董事会写了一封信，抱怨说自己的过错也情有可原，因为没有具体的规则告诉人们该怎样使用计算机。何况，教授们可利用学校图书馆著书立说并由此获得版权收入，为什么学生就不能使用学校计算机做些商业性的研究呢？盖茨在信中这样问道。第二年校方制定了一项书面规则：如果学生用学校计算机研制出了一种商品，哈佛大学有权分享由此带来的利润。

这次计算机风波过去之后，盖茨和艾伦在波士顿的一家计算机计时服务部购买了计算机使用时间，以完成他们的 BASIC 的最后修改完善工作。

自从乘飞机去阿尔伯克基的微型仪器遥测系统公司与罗伯茨一起试验 BASIC 之后，艾伦就一直与罗伯茨保持着经常的联系。那次接触之后没多久，罗伯茨就询问艾伦是否愿来微型仪器遥测系统公司工作。在 1975 年的春天，罗伯茨为艾伦提供了担任微型仪器遥测系统公司的软件部经理一职。艾伦接受了这一邀请，离开蜜井区去了阿尔伯克基。盖茨则留在学校继续与牌友们玩扑克，但在心里对自己的未来进行着更多的严肃思考。

第三章

大天才与小天才 的交锋

我叫萨穆尔去劝说比尔,结果是比
尔反过来说服了萨穆尔

——玛丽·盖茨

11. 没有时间读书

艾伦并不知道会在这家新墨西哥城市的酒店住多久,作为华盛顿州的异乡人,他并不能很快适应这里过分的喧嚷和彻夜狂欢,从他房间的窗户望去,中心广场上通宵人声鼎沸。

艾伦在等他仍滞留在哈佛的伙伴前来,他对酒店经理说他因此而不能确定要住多长时间。不过,房价尽管高,但距微型仪器遥测系统公司只有 5 分钟步行路程,使艾伦大感满意。

他必须争分夺秒地修改 BASIC 语言,除去那些该死的技术细节漏洞。不久后,这种语言就要推上市场了。

比起艾伦在霍尼维尔的公司,微型仪器遥测系统公司简直就像沸反盈天的马蜂窝。尽管艾伦正式头衔是软件部经理,但实际上所谓软件部只有他一个人。而公司所有其他人正在硬件上忙得不可开交。

自从《大众电子学》喜欢奖掖先进的所罗门大叔向整个美

利坚报告了阿尔塔机的诞生以来,这里已成为电子爱好者和计算机迷们心目中的圣地。

“你一定忘不了那些日子,整天转着拥有一台属于自己的计算机的念头,但在当时,想拥有一台自己的计算机就好像今天谁想拥有一艘核潜艇一样疯狂。完全超乎人们的想象!”当时在公司担任副总裁的卡瑞回忆道。

在以前,计算机是放置在高大建筑物里面的庞然大物,有好几层楼高,令人油然而生敬畏仰慕。而今天,埃德·罗伯茨竟让人们可以在车库或卧室放上这么一台迷你型的玩艺儿,人们为这种想法所激动,为一种抓住未来的激情所俘虏,这就是70年代中期美国人的真实心态。

当然,这并不意味着人们一点也不在意计算机的作用和功能,人们并不仅是将一台阿尔塔机当作玩具或作为炫耀。每个人都清楚阿尔塔可以干点什么,不过,他们还不知道从何干起罢了。

艾伦和盖茨的8080BASIC语言将帮助人们,而此时身处两地的他们保持着密切的电话联系,除了BASIC的技术问题外,在讨论中他们一致认为,随着阿尔塔机的诞生,一个新的软件市场正不期而至,他们可以指望从出售他们的BASIC语言中大赚一笔。

有好几次,盖茨试着告诉父母他确实想从哈佛退学,而与艾伦一道干计算机事业。这个终于到来的消息,还是让父母大吃一惊。

盖茨并不想在西雅图开公司,虽然这里是他的家乡,更可以靠近父母,他要到一个叫什么阿尔伯克基的地方,而在西雅图人眼中,新墨西哥全是沙漠,到处尘土飞扬。这让他父母深

感伤心。

当玛丽·盖茨看到她儿子正在准备作学业上的自杀行为，她死命反对这种她看来是愚蠢的行为，她希望盖茨在取得学位之前不要离开学校，哈佛的学位可是多少人梦寐以求的东西啊！

作为曾是华盛顿州立大学评论会这个州内最为显赫的政治和社会文化机构的一员的玛丽·盖茨，很担心包括州长丹·埃文斯在内的朋友们和社会各界将如何看待她的儿子自哈佛退学这件事。玛丽·盖茨在州教育界素孚重望，可自己的儿子却无视教育，而且是哈佛的教育，太让人不可思议了。

盖茨的父亲也极力反对他的儿子开公司，尤其是在毕业以前。不过，虽然他们都极力主张爱子继续其学业，但他们也认识到自己缺乏关于一个软件公司究属何物的技术背景与商业常识，要说服而不强制爱子的话，必须另寻外援。

于是玛丽·盖茨求助于她在联合道路公司董事会认识的萨穆尔·斯托姆，一个受人尊敬的商业领袖。她安排盖茨和斯托姆会面，希望他们的交谈和讨论会使她的爱子打消开公司的念头，或者至少可以延缓一下，以继续他在哈佛的学业。

一个白手起家的千万富翁，也是著名的慈善家和市政领导人，斯托姆常常被人找来从事此道，甚至包括一些最有权势的人也找他仲裁或调解一些事情。斯托姆从未上过大学，但他正是从事于电子业发家致富，玛丽·盖茨从一些朋友那里了解到，斯托姆是华盛顿州屈指可数的几个在商业领域中既通晓计算机技术又明了计算机产业发展前景的人。

当盖茨从哈佛回家小休之时，斯托姆带他到雷尼尔俱乐部共进午餐，这里是政界要人和商界名流的交际中心，始建于

1888年,历来为西雅图最引人侧目的场所之一。

在整个会谈中,盖茨就好像是在布道一样,向斯托姆解释他正在干的和希望将来要干的是些什么。斯托姆不知不觉被感染了,仿佛到了自己也是这般慷慨激昂和胸怀大志的白手创业的青年时代。斯托姆衷心地:

“任何一个对电子学略有所知的人,都应该明白这(指个人计算机革命)确实存在,并且新纪元确已开启。”

盖茨也谈到了他和艾伦共同的前景,个人计算机革命刚刚开始,将来每一个人都会拥有一台个人计算机。而赚钱的远景同样辉煌,或许,将有无数台机器依靠他们的软件而运转。

斯托姆不仅没有劝阻盖茨打消念头中止计划,相反在倾听了这位十几岁的后生小子的演说后,他鼓励盖茨好好干,争取干好。

现年70多岁的斯托姆仍为自己当初的作为开怀大笑。不过,他也因此与玛丽·盖茨有些不那么融洽了好几年。

结果,盖茨的父母也只能听任爱子的选择。当盖茨念完他在哈佛的二年级课程后,便飞往阿尔伯克基加入艾伦正从事的工作。不过,他真正打定主意结束校园生活,还是在一年半以后的事。

虽说只是光杆部门的头儿,艾伦并不特别沮丧,他和盖茨一样,充满了面对挑战的兴奋。不久,他们便共同发现:在有纸带阅读器和他们编写的BASIC语言前,阿尔塔的所有者只能用机器语言和它说话。

而要使BASIC语言——其实也就是使阿尔塔机起作用,需要具备两项条件:较高密度的存储板和快速输入程序的方

法。该公司正在这两方面进行努力,而且,还在从事其他许多方面的工作。但也就是在这两个方面,艾伦和盖茨最终会发现,罗伯茨并没有能力去实现。虽然罗伯茨或许已经明白艾伦和盖茨的工作相当关键,但他也只能对他们说:“小伙子们,我已为你们准备好了一切。”而这最终被证明为言不符实。

就在保罗·艾伦飞往阿尔伯克基时,微型仪器遥测系统公司最大的硬件项目是 4K 存储板,K 是衡量存储量的一种单位,在当时,对个人计算机而言,4K 已相当惊人了。它是埃德·罗伯茨设计,并正由技师帕特·戈丁试制的。

尤其关键的是,4K 存储板使计算机运用盖茨和艾伦的 BASIC 语言成为可能,因而艾伦特别关心这种存储板的可靠性。可是这种存储板不行,问题不仅在于一块板本身,还要看同时使用的两块或多块板的性能如何。艾伦对罗伯茨说:“这种板几乎全是模拟电路,一定要作精确的校准才行。”

但罗伯茨并不在意,对艾伦的警告仅仅是敷衍了事。在指示手下的工程师时,他说:“尽管去干,对软件的事我会考虑。”

虽然如此,由于软件部主任,也就是保罗·艾伦的坚持,比尔·盖茨和公司的其他工程师开始害怕艾伦来他们的工作区访问了。艾伦为了试验他正在加以增加的 BASIC 语言的威力,就必须在一个操作中的带有 4K 工作存储板的阿尔塔机上进行试验。这些 4K 存储板虽然各有特点,却没有一个可用的。艾伦总是把他最新修改的东西带来输入计算机内,这时机上所有的灯光就会不停地亮着,这是阿尔塔机表示自己无法工作的方式。在无法以技术变动来矫正 4K 板时,工程师们就让几台

机器同时运转。有一次,微型仪器遥测系统公司同时开动 7 台阿尔塔机,仅仅是为了确保 3 台可靠地运转。罗伯茨后来承认,“4K 存储板的确糟透了。”

当然,艾伦并不需要在每次他想使用 BASIC 语言时用上存储板。况且,该公司目前还不准备把车间里正在使用的阿尔塔机的某些功能向客户提供。程序和数据可以先存储在纸带上,然后再装入存储器,艾伦第一次把 BASIC 语言拿给罗伯茨看的时候,就是把它放在纸带上带去的。在此后一个时期内,纸带曾经是传播这种语言的重要手段,比尔·盖茨后来有理由诅咒他和艾伦的这些纸带,因为这种东西成了广泛传播复制他们的 BASIC 语言的媒介物,至少使他们损失了上百万美元的财富。但在当时,两位年轻的天才并不太介意这些麻烦,他们为获得这次机会而欢欣鼓舞,显然,当时他们也不太懂商业与市场,只知道埋头苦干。存储板的问题虽然引起了他们的不满,但在他们的 BASIC 语言被广大用户接受之前——这当然离不开罗伯茨的阿尔塔机——他们是不会离开罗伯茨的。

也可能在当时,比尔·盖茨这位狡黠的天才就已经开始盘算日后自立门户了,但羽翼未丰的现实,使他和艾伦仍很乐意在微型仪器遥测系统公司里养精蓄锐。

不过,纸带作为微型计算机的存储媒介有严重的缺点。纸带阅读器和打孔机价格昂贵,甚至比阿尔塔机身还要贵。而且纸带速度不快,效率也不高。

因此,有必要找出一种低廉的存储方法,国际商用机器公司很久以来一直就是用磁盘驱动器来进行这种存储的。这种

装置把信息存储在的表面经过特别磁化处理而且旋转迅速的塑料盘上很小的磁畴内,而不是象录音带一样存储在连续的不加区别的磁带上。——这就是磁带和磁盘的差别,因为彼此区别又不相干扰,很容易确定需要的信息并且可对盘上任何位置进行快速而精确定位的读写磁头阅读。这样一来,数据存储与检索便既迅速又方便了。

罗伯茨认为微型仪器遥测系统公司应在阿尔塔机上使用磁盘驱动器,保罗·艾伦表示赞同。后来在1975年,当比尔·盖茨也来到阿尔伯克基花部分时间为公司编制程序时,艾伦就请他为阿尔塔机编制磁盘驱动器进行联系的软件。但当时盖茨手边已有其他工作,编制磁盘代码的工作就推迟了。

这就是比尔·盖茨与保罗·艾化初次与操作系统软件沾上边,磁盘管理软件正属于系统软件范畴。

一天,艾伦和盖茨在办公室里吃着简单的午餐,三明治加可口可乐。艾伦对盖茨说,“你为什么不尝试一下编制磁盘代码呢。”

盖茨很诡秘地笑了笑,说道:“我当然会编,但不是为阿尔塔机。”在盖茨看来,他们已不能满足于仅仅围绕阿尔塔机打转了,在这个即将到来的个人计算机时代,等着他们的东西多得很。大鹏一日随风起,扶摇直上九万里。这股风,不久就会吹到他们身上。

没有在微型仪器遥测系统公司的那
段经历,我和艾伦也许仅仅是一名高级
程序员而已

——比尔·盖茨

12. 对抗与阴谋

正像前面所曾提到的,微型仪器遥测系统公司开始提交4K存储板时,客户们像保罗·艾伦一样,也发现了这些存储板不能用的问题。

一位公司的董事后来承认:“我从来就没有相信过阿尔塔存储板,甚至想把它扔掉。”虽然罗伯茨后来对存储器的评论是“糟透了”,但他当时却不能容忍别人说它坏话。

比尔·盖茨很快就觉察到了这一点。存储板做出后,盖茨就用他编写的存储测试程序来检查存储板。盖茨说:“生产出来的存储板都不能用。”他把这一点告诉了罗伯茨。这样,这个苗条的年轻人和魁梧的空军老兵之间的对抗就永久地破坏了他们的关系。罗伯茨认为盖茨只不过是一个18岁的漂亮傻瓜,对他根本不予理会。

对别人谈到比尔·盖茨时他说:“比尔乳臭未干,对商业一

窍不通。”而盖茨此时已开始同艾伦商量一旦这个公司撑不下去的时候怎么办的问题了。在这一点上,罗伯茨显然是错了,不过,自从他将另外3个最初合伙人的股份买下之后,在微型仪器遥测系统公司里,他一向独断专行,正如该公司的另一个雇员说:“我认为这正是罗伯茨的一个致命弱点,如果他说存储板能用,就一定是能用的。”

可存储板并不能用。1975年4月,“土制”计算机俱乐部的一名爱好者,加利福尼亚州失业者鲍勃·马什开办了一家处理机技术公司(Processor Technology),并出售能用的4K存储板。罗伯茨认为这是向他宣战。他的公司的计算机并不赚钱而要靠卖存储板维持,但现在处理机技术公司却插手进来了。事实上,这位鲍勃·马什及其引领的其他类似的小公司直到今天还是比尔·盖茨的强劲对手,随着事情的演化,罗伯茨明显不是对手。

罗伯茨用盖茨和艾伦编制的软件作为一项武器,这一点当然是他精明之处。果然,天才们精心设计的产品,BASIC语言流行市场,而他公司的4K板却不然。于是,公司使出了老谋深算的推销方法,把BASIC和存储板及公司其他硬件搭配在一起出售。买存储板者花150美元可买到BASIC语言,不买存储板者则要花500美元才能买到,比计算机的价格还要高。

这立刻对市场产生了戏剧性的影响。计算机爱好者们看到4K存储板一文不值而BASIC语言的售价又十分昂贵,于是便纷纷复制BASIC语言纸带并免费散发。到年底,阿尔塔计算机上使用的BASIC语言大都是非法复制的,可以说这为软件盗版开了个恶劣的先例,但这正是罗伯茨的老谋深算所必然带来的。这点显然给比尔·盖茨以后的经营方式以重大启发:

必须将软件作为独立的商品出售。从此以后,比尔·盖茨一直坚持这一点。

BASIC 语言价格的阴谋未能挤掉处理机技术公司,而且它还研制出一些适用于阿尔塔的产品。其他公司也开始了生产能与阿尔塔机兼容的插件。一场特殊的对抗发生了。

罗伯茨对此大发雷霆,认为这是侵犯了他的领域。他对报界发表文章称“这是亵渎行为,必须被制止”。甚至他还称这些公司为“恶棍”。而那些生产插件的公司则以“崩溃”戴维·邦内尔的第一次世界阿尔塔计算机会议来作回答。

就在罗伯茨在《简报》上将这些厂商谴责为寄生虫时,两个加利福尼亚奥克兰的计算机爱好者合办的存储板公司竟干脆以“寄生虫”来给自己的公司命名。

艾伦和盖茨在这个时候清楚地认识到,罗伯茨的致命弱点就在于他对于整个计算机工业及其市场没有长远的目光。正如比尔·盖茨形容的:“在微型仪器遥测系统公司,每一个好主意都只贯彻了一半。”既然在涉及到他们软件的事情上罗伯茨显得是如此刚愎自用而又目光短浅,艾伦和盖茨都不约而同地想到了分手。

不久,唐·兰开斯特的西南技术产品公司和犹他州的“天体”公司采用摩托罗拉公司新近生产的 MC6800 微处理器制造计算机并取得不错的销售业绩。这时,罗伯茨开始主张生产用 6800 处理器的计算机。但有的雇员,包括保罗·艾伦都反对这种新尝试,害怕公司因面铺得太宽而分散了力量。艾伦反对说:“埃德,这样做可不行,因为这样一来我们必须为 6800 重写我们的全部软件,还得编写两套说明书。这岂不是在一层烦恼之外又增添了一层烦恼吗?”

然而在罗伯茨的坚持下,他们还是研制成了 6800,并在 1975 年下半年开始生产,定名为阿尔塔 680b,并定了一个诱人的价格——293 美元。由于一方面要保证 8800 的定货,另一方面又要坚决加快 680b 机的生产,结果公司的雇员队伍迅速扩大,由 12 人扩大到 100 人。11 月份的新计算机刊物《字节》刚登了西南技术公司生产的 6800 型机器的消息,紧跟着便又登出了微型仪器遥测系统公司的 680b 机问世的消息。

新雇员中有一人叫马克·张伯伦,是新墨西哥大学的学生,他沉默寡言,而且讲话总留有余地,对汇编语言程序设计颇有功力,后来成为微软公司的一名重要人物。当一位教授提起一个名叫微型仪器遥测系统公司的小公司正在寻求程序编写人员时,张伯伦就去找该公司的软件部主任保罗·艾伦。

艾伦对公司的前途没有把握,他对张伯伦说:“你应该明白所存在的风险。我自己是准备冒这些风险的,但我不想把它们强加在没有思想准备的人的身上。”而在他雇用了张伯伦后对他说:“要是干不成,也只好认了。”张伯伦很赞赏这种逻辑推理并开始为 680b 编写软件。

张伯伦后来不带偏见地回忆道:“680b 并没有获得巨大的成功。”事实上,它遇到很大的困难,廉价使问题显得更严重。微型仪器遥测系统公司的新产品款式没有销路。有时,整个主要产品都被认为是错误的。

微型仪器遥测系统公司的困难根子很深。“这种困难实际上涉及到对个性的研究。”马克·张伯伦说:“如果不了解由于人们的个性所造成的所有各个方面的问题,我想是很难理解这个困难的。”

有一点是清楚的,高级雇员与总裁之间的交流渠道并不总

是畅通的。“埃德把自己孤立起来了，”盖茨说，“他与公司其他成员的关系不是很好，不知道如何处理公司发展问题。”罗伯茨后来承认问题确实存在：“那时候令人担心的事如此之多，以至我觉得每一件事都成了一种威胁。”

从这里我们可以看到，直到今天，微软公司的比尔·盖茨领导下，由 12 个人发展到 12000 名职工，却能避免一般大公司那种弊端而始终保持活力，这不能不说是同他和艾伦早期在微型仪器遥测系统公司的经历分不开的。

同时，艾伦和盖茨也在为他们自己的微型软件公司大下功夫。在 1975 年的一整年里，盖茨、艾伦和里克·怀兰的任务虽是为 6800 编写 BASIC 语言，但他们编写的越来越多的却是一般 BASIC 语言，包括给其他公司编写各种版本。微型软件公司和微型仪器遥测系统公司之间的关系在发展过程中慢慢地变得模糊不清了。

比尔·盖茨一直没有给阿尔塔 8800 编写磁盘代码一事并没有使事情简化，特别是因为当时在哈佛大学请假回家的盖茨这时又想回校念书了。而成了公司软件部主任的保罗·艾伦则不断催促盖茨编写代码。据微型软件公司说，1976 年 2 月的一天，盖茨拿着一支钢笔和一叠黄色草稿本走进了一家汽车游客旅馆。他出来时已经完成了磁盘代码的编写。

到了 1976 年，由动态存储转变到静态存储（在存储器中保存信息的两种方法）似乎解决了这个伤脑筋的存储板问题。但公司仍有任务解决已经投入市场的动态存储板的问题或者把它们全部买回。1976 年初，公司为了提高效率，改进了质量控制程序。公司已开始装运 680b，还计划在年中装运已作了改进的 8800。根据盖茨的磁盘代码编写的磁盘操作系统，也计

划在 1976 年 7 月发售。

这时,马克·张伯伦开办了一个由用户提供软件的程序库,从而为这一行业开创了先例。有阿尔塔机的人大致上都编写了一些计算机程序。张伯伦向这些用户团体尽可能广泛地散发这些程序,因为软件的广泛应用能大大提高计算机的价值。张伯伦特别注意为新产品 680b 搜寻软件。可是当保罗·艾伦公布 680b 的 BASIC 语言的价值时,购买者发现有人又使出了惯用伎俩:如果 BASIC 连同新的 16K 存储板一起买,就几乎不要掏钱。否则就得出 200 美元。

他做了一切! 销售员、技术负责人、
律师、商务谈判员……,而且这样的名称
你还可以举更多,只要你不嫌烦

——微软员工

13. 在摇滚乐中工作

日后妇孺皆知的微型软件公司就诞生在 1975 年,它是微型计算机(Microcomputer)和软件(software)的缩写。不过时至今日,这个原初含义已不大有人提起,倒是微软——Microsoft——已自成一个使用频率颇高的词汇了。

微型软件公司并不像许多报道所说的是由交通数据公司改头换面而来。这两家公司在法律上从来都是独立的。在最初,盖茨在合作协定中获得了微软公司 60 比 40 的权益,即在公司股份中,盖茨占 60%,艾伦占 40%,因为盖茨可以证明他在 BASIC 语言的最初开发中做了更多,而艾伦也认可这一点,不久后,该比例进一步调整为 64 比 36。

谁能料想到,当时尚一文不名的公司,会带来这么多的财富。到 86 年微软上市时,盖茨有 1100 多万股,而艾伦也有 600 多万股,艾伦竭力反对的 680b 型处理器,所带来的财富令人目瞪口呆。

虽然盖茨出身于富有的家庭,祖父母也将肯定留给他丰厚的遗产,但他并不能也不想指望用这些钱来开办他的公司。他祖父母和父母自小便教育他应该勤俭创业,自立自强,这也正是美国中产阶级的一贯作风,也是他与艾伦的微软公司的作风。

盖茨和艾伦都没有铺张的习惯。当盖茨来到阿尔伯克基后,他们便搬到了不远处一家更便宜的旅店,不久后,他们又搬入城外一家公寓之中。

就在 1975 年的这个夏天,一场车轮上的公关活动将关于阿尔塔机的热潮再次推向高涨,盖茨也参加了这次载歌载舞的汽车旅行。在他看来,这不仅可以推广阿尔塔机,也可以在全美范围推广他的 BASIC 语言。

罗伯茨并非等闲之辈,他除鼓励各地爱好者成立俱乐部之外,还自己组织了一个志愿加入的阿尔塔用户俱乐部,并出版《计算机通讯》期刊。盖茨与艾伦也就成为这个期刊的主要撰稿人。

盖茨没去参加汽车旅行的时候,大多是与艾伦一道改良 BASIC 语言,常常工作到深夜才罢手。到这年夏,他们搞出了一个用于 8K 内存的 BASIC 的版本以替代原先为 4K 内存设计的。同时,他们也还在做一个被称作“扩展”BASIC 的东西,要求适用于 12 或 16K 内存。

到 1975 年 7 月下旬,他们与埃德·罗伯茨达成了一个关于 8080BASIC 使用权的协议。这个协议是由盖茨的父亲和一名在阿尔伯克基的律师准备的,但对盖茨而言,这是运用法律的真正开始。

一个 19 岁的少年,已不仅懂得复杂的技术,还可以依仗法律手段来转让软件。这份期限 10 年的协议,将允许微型仪器遥测系统公司在全世界范围内使用和转让 BASIC 语言,包括再转让给予第三方,但这种向第三方的转让不能没有另一方的同意和备书。

这份合同将被作为未来软件转让协议的示范本,在这个日益增长的个人计算机商业领域里,它的出现也有助于形成产业界有关此类问题的标准。

盖茨和艾伦将收到 3,000 美元作为协议的订金,协议规定微软将微型仪器遥测系统公司出售的第一份适用于 4K 内存的 BASIC 语言软件中获得 30 美元,不管公司是否将此软件随其主机硬件一同销售。而对于适用于 8K 内存的 BASIC 语言,将每份收取 35 美元。如果是“扩展”BASIC 语言,每份转让定价为 60 美元。这是一个不错的价格。

如果微型仪器遥测系统公司单独出售 BASIC 的话,盖茨他们将收到将近售价一半的收入。不过,仅止这些也还是不够的,盖茨允许罗伯茨转让 BASIC 的源程序,该源程序将卖给那

些愿为 BASIC 开发应用软件的人,而盖茨也要从交易中获得一半的收入。

不过,这也仍是小打小闹,不足以使他们成为真正的富人。根据合同所订期限而言,他们顶多可以从中获利 18 万美元而已。不过,他们的 BASIC 语言乃至整个正待形成的软件市场,却还需要阿尔塔机的进一步推广。

随着微软的发展,盖茨开始寻找朋友来加入他的事业,而他常常将眼光放在昔日湖滨中学计算机房的伙伴们身上。

即便在第一个夏天,他和艾伦便已经感到力不从心,程序设计工作量太大了,亟待帮手加入。

第一个来到的人就是查理斯·托尔森,盖茨的湖滨中学玩伴。他也是个大二学生,但他有像他的伙伴和导师一样的力量、经历和勇气。从自盖茨到哈佛去后,他在湖滨中学的计算机实验室工作,曾照顾过盖茨的妹妹莉比,帮助她在分班时进入她想进的那个班。

不久,与盖茨和艾伦共同开发最初的基本语言的大卫多夫也赶来了。4 个小伙子挤在一套公寓里,后来者只得常常睡在起居室的地板上。好在 4 个人都有晚睡的习惯,倒也彼此无扰。若不是那么忙,就到附近的咖啡馆和意大利馅饼铺游逛。他们正在完成将阿尔塔机与其他设备,主要是电子打字机、印刷机和纸带阅读机连接起来的软件程序。

在这些微软成员房间里总是回响着摇滚乐。长长的头发,独特的习惯,也使得耽于轻音乐的罗伯茨很不习惯而很难与他们呆较长时间。“让人不解的是,这些家伙是怎样在永不停止的摇滚乐声中工作的?”罗伯茨大摇其头。

不过最让罗伯茨恼火的还是比尔·盖茨自行其事的性格。

虽然这位 5 英尺 11 英寸的小个子男孩尚不满 20 岁的法定饮酒年龄,但面对让人生畏且比他年长 13 岁的罗伯茨,争论起来毫不相让。久已习惯罗伯茨专横作风的人称盖茨是第一个可以让罗伯茨受窘的人。

盖茨认为所有的好主意在罗伯茨的公司只实行了一半。他说:“公司是在奇怪的轨道上运行,所有的人市场感觉都是那么贫乏。这是一个领导者艺术的问题。虽然我从未真正领导过一个下属而只是搞我的软件,但我还是感觉到有许多合适的必需的事情需要推动,可是在这家公司,罗伯茨以外的人都噤若寒蝉,这是很让人困惑不解的。”

到今年夏天将近之时,微软公司除艾伦外,其他 3 个人还是得回到校园去,虽然盖茨表面上是因为父母的劝促,但其实也在于他本人也还有一些对未来的不确定感。不过,接下来的一年里除了校园和扑克之外,他也分出不少时间去搞软件并不得不应付一些商业谈判,谁让他现在已是微型软件公司的当然董事长呢。

又有几名新的成员加入了进来,不过这家已小有名气的软件公司还没有自己的计算机,而不得不租用阿尔伯克基中学的 PDP—10 型机的时间。

就在 1976 年初,盖茨便与艾伦决定将 FORTRAN 作为微软将要开始的下一个高级程序语言。FORTRAN 是仅次于 BASIC 的普及度的语言,而这项将其改写以适应于 8080 芯片的工作主要由两名新成员来具体操作。

不过在当时,整个个人计算机革命的发展还未成形,有成千上万转瞬即逝的想法和创新,也有日渐深入人心的革新和发明。盖茨和艾伦对此也一直忧患于心,常常在一起讨论软件市

场的未来方向,而最终的结论是只能与时代并进而不能墨守成规。以尽可能大的努力在每一种可能普及的软件开发上领先于人。这也就是他们拟定首先是 FORTRAN,其次是 COBOL 这样的高级语言开发的原因。

这时微软赢来了两个最大的客户和两笔最大的交易。著名的通用电气公司和全国收款机公司 NCE (National CashRegister) 想买 BASIC。不过通用电气公司只准备购买 BASIC 的源程序段,而 NCR 则需要一种数据匣 BASIC,将用于他们的 8080 文件系统,这项工作最终由麦克唐纳完成,并取得很大成功,使盖茨和他的公司名声大振。

到 1976 年年底,微型仪器遥测系统公司内发生了一系列变化,罗伯茨推举了他的童年朋友埃迪·柯里任执行副总裁,并推举来自向他提供资助的那家银行的鲍勃·廷德利帮他进行管理。但他不久就失去了一个重要雇员,保罗·艾伦不安心于当时的处境,微型软件公司正在成为一家更加严肃的企业,艾伦也急于控制他自己的命运,由于确信微型仪器遥测系统公司的最好日子已经一去不复返了,他和盖茨开始用全部时间为微型软件公司工作。

马克·张伯伦取代艾伦,晋升为微型仪器遥测系统公司的软件部主任。

张伯伦上任后不久便发现他的这项任务面临着意想不到的挑战。他不久就碰到了高级职员在制造什么产品和进行什么项目问题上发生的争论。在关键性决定上,张伯伦、硬件部主任帕特·戈丁和其他人与罗伯茨的意见并不总是一致的。

罗伯茨如此紧紧控制公司,无异于由自己一个人承担因这个新行业的不稳定性和脆弱性而带来的全部风险,而不让其他

人与他分担。而事实上一人承担这种负担是根本不可能的。

正如盖茨所承认的那样：“没有一个人真正知道正在干什么。”假如回过头去看看，当时明摆着要去做的事情竟有这么多。可是当时却没有一个人有着市场眼光。”

“他确实有自己的主张，”张伯伦在谈起罗伯茨时说，“但是我们并没有完成自己的产品系列，而且也没有给用户提供适当的支持。我想，那些最早把阿尔塔机用于商业方面的人一定吃尽了苦头了。”

1977年5月22日，罗伯茨把微型仪器遥测系统公司卖给了佩特克公司(Pertec)，这是一家当时专门为小型计算机和计算机主机生产磁盘和磁带机的公司。“这是一种证券交易，”罗伯茨说，“他们购买微型仪器遥测系统公司差不多花费了600万美元。”佩特克公司的这笔买卖是否合算，得看该公司的管理部门对微型仪器遥测系统公司后来渐渐为人们遗忘的状况究竟应负多大责任。

在佩特克公司买下微型仪器遥测系统公司以前，罗伯茨曾与其他公司，尤其是半导体公司进行过会谈。佩特克公司不仅同意他在该公司保留个人股票，而且同意他保留自己的私人研究和发展实验室，并向他提供随意使用的自由。研制新产品以及把自己的运气多少同微型仪器遥测系统公司联系在一起的机会，对罗伯茨无疑是有着一定意义的。但从根本上讲，他是不想冒进的。计算器失败一事仍然使他心有余悸，他知道个人计算机也可能会发生这样一场灾难。

“你一旦到了这种地步，”罗伯茨说，“每天晚上彻夜不眠，不知道第二天是否该发工资……你就会感到很烦躁，并会做出不很合逻辑的决定。”

佩特克公司的举动导致了对软件所有权问题的尖锐争论。盖茨和艾伦甚至在认识微型仪器遥测系统公司的人以前就设计了 BASIC 语言的核心部份,而且盖茨后来在该公司也只是兼职,但是“佩特克公司却认为他们是把软件作为整笔交易的一部份买过来的,”盖茨回忆说,“实际上并不是这样。这批软件的所有权应当属于我们(微型软件公司)。这完全可以用许可证作证。”

盖茨记得佩特克公司经理告诉他,如果这笔交易不包含这批软件,那么佩特克公司就将取消这笔买卖,这样微型仪器遥测系统公司就会彻底破产。“他们打出了这张最主要的王牌。”他说。

这个争端最后终于诉诸仲裁,由 BASIC 语言的设计者获胜。也就是说比尔·盖茨与保罗·艾伦获胜并取得了 BASIC 语言程序的专利。这个结果自然是对盖茨非常有利的。但最终必须诉诸法律给比尔·盖茨上了很好的一课。从今以后,在保护自己的劳动成果上必须加倍小心。

埃德·罗伯茨认为这样对待他是不公正的。若干年以后,他一说起这事仍然感到不满,觉得自己被人出卖了。据罗伯茨说,协议规定给盖茨和艾伦的专利权税最高可为 20 万美元。微型仪器遥测系统公司已经付足了这笔税款,因此是已经取得了这批软件的所有权的。罗伯茨认为仲裁人误解了某些明显的事实真相,正因为这种误解才直接导致了错误的裁决。“真是倒霉!”罗伯茨坚持这么认为,“这个裁决全是错误的。”

盖茨也承认这个裁决对罗伯茨是不公平的。“我与罗伯茨关系真的完了,”他说,“这样做确实伤害了埃德的感情。”由于裁决获胜,与阿尔伯克基已经没有任何关系,盖茨和艾伦就把

微型软件公司迁至他们的家乡——华盛顿州西雅图的贝尔维尤。

在佩特克公司的管理下,微型仪器遥测系统公司开始瓦解了。甚至在卖给佩特克公司以前,该公司已开始失去它在自己创建的工业中的优势地位。但在佩特克公司管理小组出现以前,微型仪器遥测系统公司并没有开始明显走下坡路。

其他人也离开了佩特克公司。邦内尔于 1976 年底离开该公司,并创办了一本叫做《个人计算机应用》的杂志,这是一本早期的微型计算机杂志。在 1977 年整个一年里,他依靠盖茨和艾伦的稿件在阿尔伯克基出版发行了这本杂志。安德烈亚·刘易斯以《计算机札记》编辑的名义接手了这家杂志,并把它从一本公司刊印的业务简讯变成一本有外界投稿的内容极其吸引人的杂志。最后,她接受了保罗·艾伦的邀请来到贝尔维尤,并接过了微型软件公司的文献部的工作。张伯伦后来也加入了该公司。这么一来,微型仪器遥测系统公司就彻底衰落了。

微型仪器遥测系统公司和阿尔塔机的重要作用是怎么估价都不会过分的。该公司所有的作用不只是创建了一个新的工业,是该公司首先推出了人们买得起的计算机,又首先举办了计算机展销会,搞计算机零售,创办计算机公司杂志,组织用户小组,进行软件交流,并发明许多硬件和软件产品。

但是,微型仪器遥测系统公司无意中使软件剽窃成了一种普遍的现象。早在微型计算机看起来还是不切实际的幻想时,微型仪器遥测系统公司就首创了产值以 10 亿美元计的工业。但假如微型仪器遥测系统公司像邦内尔的广告所说的那样算得上第一位的话,那么夺得第二位的便要算是那些计算机先驱公司中最不寻常的一家公司了——也就是斯蒂芬·乔布斯的苹

果计算机公司。

艾伦和盖茨在微型仪器遥测系统公司的经历,从多方面奠定了日后成功的基础。首先,他们作为程序设计员的地位通过为阿尔塔机设计适用的 BASIC 语言大获成功而得以确定,这无疑为他们的微型软件公司在整个计算机行业赢得了一席之地。否则,他们将只能作为是才华横溢的年青人而被雇用。而现在由于参予到一种最新型个人计算机的软件设计工作,并且艾伦还颇不寻常地成为这个工作的主持人和整个行业中最成功公司的软件部负责人。

微型软件公司自其成立那一天开始,便是由具有丰富实践经验的软件专家所组成的,并且有既成产品和丰富的创新能力,在个人计算机行业里,微型软件公司已经不再是无足轻重的了。

其次,目睹了并参予了微型仪器遥测系统公司从设计到生产,从宣传到广告到销售服务的全过程,最大程度地丰富了盖茨和艾伦的市场眼光。正如盖茨自己承认的:“没有一个人真正知道正在干些什么。假如回过头去看看,当时明摆着要去做的事情竟然这么多。可是当时却没有一个人有着市场眼光。”这种市场眼光的运用,在后面部份有许多具体的展示。但微型仪器遥测系统公司无疑为微型软件公司的成功起了前车之鉴的警示。

最后,无论是盖茨和艾伦,还是后来加入的安德烈亚、刘易斯、马克·张伯伦……,这些后来微型软件公司的领导和骨干,也都是在这一段创业期结识、共事的。也只有经过这样的过程,经过核心成员的彼此了解和相互信任,后来的微型软件公司才能以一种健康的内部环境中发展。

总之,这一段时间,是盖茨与艾伦牛刀初试的时期,而等待他们的更大辉煌,还在之后。

直至年底艾伦才离开微型仪器遥测系统公司。不过,让这位创始人高兴的是微软公司成长迅速,第一年即有 10 万美元的收入。而由于上述的两个合约,第二年将远不止这个数。这已远远超出了昔日交通数据公司时代两位少年挚友所谈论的蓝图了。

也就在艾伦辞职后不久的 1977 年元月,盖茨正式退学了。盖茨在离校前曾对一位好友说:“我之所以到哈佛来,只因为我想寻找比我更聪明的人。”

但盖茨最终认为他并没有找到这样的人。

从阿尔伯克基回到哈佛后的日子里,盖茨变得很烦躁,对比尔·盖茨而言,总是有太多的事情在等待他,但像这样往返于哈佛与阿尔伯克基,过着截然不同的生活,无论时间还是精力都显得相当冲突。盖茨显然有这样的警觉:如果再呆在校园里,将是追悔不及的错误。

这才是盖茨离开哈佛的真正理由,不是厌倦哈佛,而是另有远大前程。

当盖茨于元月份到达阿尔伯克基后,最为迫切的问题便是微软公司与微型仪器遥测系统公司的商业关系。

在微软的两个创始人当中有一种默契的配合。艾伦总是专注新的理论和发展中的新技术,盖茨虽然偶尔也会参与一下,但仍以商业为主,尤其是在建立广泛的商业关系这方面。

在哈佛的时候,当其他同学热衷于传阅《花花公子》的时

候,盖茨则在攻读商务书籍,他渴望着了解有助于他营运一家公司的一切知识,从管理人到营销产品,他甚至研究过《合同法》。同时,这些他所曾学到的东西都被他很好地用在微软公司。

每当与人谈判商务时,他不仅参与讨论和谈判,还常常自己写合同文本,这方面他甚至强过专职律师,因为他不仅知道需要做什么,而且他还能做更多。以致员工在评价他们的总裁时这么说:

“他做了一切! 销售员、技术负责人、律师、商务谈判员……,而且这样的名称你还可以举更多,只要你不嫌烦。”

将计算机还给人民

——土制计算机俱乐部

14. 活生生的机器

就在比尔·盖茨与保罗·艾伦致力于 BASIC 语言编写工作时,一股沛然莫之可御的潮流正向他们卷来。并将和他们的努力汇合并融为一体,掀起个人计算机革命的狂潮!

60 年代后期的美国大学校园里是一个动乱的时期。当

时,许多人对传统的价值观念和社会结构产生了怀疑。这当中,有少数民族尤其是黑人的民权与平等诉求,也有因越战而激起的反战和平运动,也有受中国文化大革命和巴黎左翼学生运动影响而掀起的反资本主义思潮,而最令人侧目的是以摇滚乐、性解放和反技术异化的反主流文化运动。

不过,认识到技术对人类自由、对人性的损害是一回事,彻底反技术又是一回事。也有人并不单纯反对一切技术,而只是反对那些禁锢限制人性发展的技术,进而希望技术能真正为人民造福。

推动微型计算机工业早期发展的力量,正是由于这样的一些人的追求。

在当时,这些人和他们所在的公司大多聚集在比邻硅谷的旧金山湾。这些人的作风,他们相互间联系的方式,甚至连他们制造的计算机本身,都多少受到了 60 年代反主流文化的影响。

想一想盖茨喜欢的《麦田里的守望者》,想一想艾伦不修边幅的大胡子,就可以联系到这些穿牛仔裤、听摇滚乐的小伙子是如何在飞扬岁月中改变世界的。

正统的人们并不喜欢这些小伙子。他们这些小伙子依靠俱乐部和展销会,利用私人通信和交往来交流信息,互购产品。在正统人眼中,他们是颠覆份子,妄图颠覆大公司的经营方式,从而达到“将计算机还给人民”这样奇思妄想般的目的。他们常常称自己的组织为“土制计算机俱乐部。”

事实上,包括阿尔塔机在内的个人计算机领域,正是土制计算机俱乐部的人是早期最主要的消费者、发明者、革新者和制造者,甚至可以说,没有土制计算机俱乐部就没有早期的个

人计算机事业。

这些业余爱好者和“土法制造者”完全明白阿尔塔机的出现意味着什么。这不仅是一场技术革命,而且也是一场社会革命。这是他们毕生从事并长期大声疾呼的事业出现的黎明之光,计算机神圣化时代的最终结束!

从此之后,计算机不再是那种仅仅联接在远处的,毫无个人色彩的大型计算机分时系统上的终端机,而是一台真正独立自主的,属于个人的“活生生的机器”。

它意味着个人主动性和创造性的回归,人不再是大型机器的异化者,而是机器的主人。

因此,当阿尔塔机的报道一出现,各种对此抱欢迎态度的人,包括计算机好奇者、革命者、不满于现状者和计算机教育革新者自觉联合了起来,成立了土制计算机俱乐部。

这些人不像比尔·盖茨野心勃勃,为着个人的成就,而是出于某种信仰。但他们殊途回归,使这项新兴的产业日益欣欣向荣。

由于微型仪器遥测系统公司的产品不尽人意,阿尔塔机招致了许多的批评和责难,也为其他后起之秀带来了机会。这当中,有处理机技术公司用以取代微型仪器遥测系统公司令盖茨和艾伦大伤脑筋的 4K 存储插件,有以姆塞公司已生产出英特尔 8080 芯片的计算机,而在南加利福尼亚,摩斯技术公司推出了 6502 芯片基础上的 KIM—I 型业余爱好者计算机,也有摩托罗拉 6800 芯片基础上的计算机……

一切让人眼花缭乱,但也让人担忧。“老大们”正在一旁虎视眈眈,随时可能插上一脚,将一切搞得索然无味。

“老大中的老大”当然是 IBM 公司,在其身后也有其他生

产计算机主机和小型机的小老大。同时,还面临着另一种老大,即以得克萨斯仪器公司为首的电子公司,这些“老大”辣手无情,擅长无情削价以排挤竞争对手。因此,此时的个人计算机业余企业家常说:“天不怕,地不怕,就怕得克萨斯大削价。”

这时候,也有大公司有心介入进来的传闻,但大都并未立刻成为现实。对这些老大们来说,眼下这点市场份额也确实不够斤两。这个时候,最紧迫的问题也正是盖茨和艾伦最为担心的是:

无论在硅谷还是其他地方,软件的所有权问题都是一个十分棘手的问题。处理机技术公司是死心塌地主张任意翻制的,它的业务爱好者出身的创办者鲍勃·马什在土制计算机俱乐部会议上,曾与参加会议的每一个人都交换过程序磁带。戈登·弗伦奇在协助创办了土制计算机俱乐部以后,成了处理机技术公司的总务主任(他的正式头衔),他极力主张实行开放制度,就是说,向所有人免费传播软件编码和内部运行情况。他要求外界的程序设计人员和外围设备制造商能够创造出兼容的产品来,并扩大市场。

当时,埃德·罗伯茨等工业界人士大表反对。但是,业余爱好者们正在把自己的价值观带到计算机工业中来。计算机体系设计公开,也就是计算机表形部分设计的公开,在当时已慢慢成为一种理想。

盖茨一方面是赞同这种理想的,因为它有助于一种广泛标准的形成,从而为软件的广泛通用提供了基础。

不过,盖茨对另一种理想,即将操作系统公开的理想则忧心忡忡,这将意味着软件成为免费午餐。在他们设想中,即使要公开,也应该是在有付费的情况下方可使用。

确实,这些业余爱好者们的努力需要盖茨这样的专家的帮助,他们的梦才可能圆成。

从产品设计和销售原则中仍然可以看得出土制计算机俱乐部的传统,该俱乐部对微型计算机的创造一直是起催化和积极促进的作用的。但是既然许许多多的人已经买得起计算机了,就需要再作一种创造性努力,以便使硬件对许许多多的人都发挥作用。要使人民也能利用计算机的威力——而这正是费尔森斯坦这样的革命者的计算机梦想——便需要有软件。要使微型计算机成为个人计算机,就必须设计实用的、人们能够买得起的程序,并利用生产这种软件的手段。随着崭新的微型计算机工业的诞生,出现了软件工业,而这正是激励盖茨和艾伦首创阿尔塔机 BASIC 语言敢闯精神的产物。

在起初,业余爱好者们对硬件的兴趣大。他们当中许多人已经梦想多时要自己有一台计算机,而且他们也不可能给一台不存在的机器编程序。但是阿尔塔的诞生却使得搞软件的工作不仅可以行得通而且是非有不可的了。

于是,他们各编各的程序。大家都以为不可能去买别人的软件。业余爱好者编写的一些小程序与其说是为了使用计算机还不如说是要显示机子的能耐,这比仅仅把它焊接组装起来又进了一步。

在微型计算机开始发生划时代的作用以前,软件必须把它由玩具变成有用的工具。一些先驱者在第一批机子的很有限的存储的范围内研究、创造出一些新颖的程序。但随着存储器的扩大,也就有可能编制更复杂更有用的程序了。开头编的总是些不起眼的小程序,不久就出现了正式使用计算机的商业性、财会性的软件。从而,原来业务爱好的程序编制很快也就

变成了真正的商业事业了。

这个新机器马上需要的两种程序是：操作系统和高级语言。

一系列控制磁盘机之类的输入装置，存入或输出信息以及进行计算机使用者希望机器自动完成的其他操作的程序叫做操作系统。实际上，使用者通常都是通过操作系统在计算机上工作的。大型主机都有操作系统，现在很多人也明白了，即使一台小小的微型计算机也需要有操作系统。

每台计算机有一种语言叫做“机器语言”。它就是一套机器能识别的指令，但这种指令只能使机器进行其他基本运算，如在其内部储存器之间传送数据，存入数据或做简单的算法计算。机器语言太细致就显得过于麻烦和复杂。计算机要能广泛使用，就必须有一种指令能成组地调动这些基础操作。这种更强有力、更有意义的指令就叫做高级语言。高级语言使计算机使用者在用机器语言沉闷地打着细节的基础上提高了一步，使得运用计算机变得更快更有趣。

除了这些编制程序者的工具之外，还有应有程序，即使计算机能做些实际事情的那种软件。信息处理程序能使计算机取代打字机；商业财会程序能记录发放工资情况，印支票；教育程序能向计算机的使用者介绍新的学习方法。

不过，这时候还没有操作系统和高级语言，应用程序则是更遥远的事业。业余爱好者看着他们的新机器问它能够做什么，~~得到的答案是：做游戏。~~

比尔·盖茨他们开发的 BASIC 语言是第一个用于微型计算机的高级语言。有了它，就可以通过它来创造游戏和学习编程序。不久，就有用了 BASIC 语言编游戏的第一本书《BASIC 语

言游戏 101 例》，有些制造商还把这种程序储存在机器内出售。

可以说，比尔·盖茨和保罗·艾伦是首次可以让微型计算机“干点什么”的人。

不过，此时的硬件制造商仍未能对软件足够重视，或许他们认为微型计算机领域仍是业余爱好者的天下。像基尔代尔、盖茨和艾伦一样的软件先驱，仍只能从开创性工作中更多地体会创造的乐趣，而不是财富的滚滚而来。

不过，软件它确实开始成为商品。

鲁宾斯坦是谈判方面的大师，我在
他面前，不过是个小孩子

——比尔·盖茨

15. 胜利属于有远见的人

最早在软件领域获得成功的，不是别人，正是那位“戏弄天才的天才”——西摩·鲁宾斯坦，而此时的比尔·盖茨和保罗·艾伦简直就是他的小学生。

西摩·鲁宾斯坦说过他离开以姆塞公司是为了成立一个软件公司。但是作为一个有敏锐的经营意识的人，鲁宾斯坦想必是看到以姆赛大厦的财务基础的解体。然而，更重要的是，他

选择了销售情况混乱的软件行业一试身手。

鲁宾斯坦认为,软件行业的发展受到商业知识不够的限制。他决定使自己的公司不像基尔代尔、尤班克斯或盖茨那样把程序卖给生产硬件的厂家,也不像施拉耶、库珀和帕森斯那样通过邮购卖给最终用户。

在鲁宾斯坦看来,软件只能也必须作为一种独立的东西来销售,这与比尔·盖茨的认识相符。但仅仅这样还不够,关键还在于将这种独立的商品交到最终消费者手里。他发现计算机商店虽然为数尚少,但却在发展中。鲁宾斯坦决定,他的名叫微型处理机公司的新公司只对零售商做生意。

但首先需要有软件,而且他也知道该向谁去找。除了向基尔代尔和盖茨这样的天才打主意外,他还找到了罗伯·巴纳比,此人曾领导过以姆赛公司的软件开发部。他想起巴纳比不辞劳苦把程序编得很是巧妙的一些其他例子,鲁宾斯坦知道他的新公司需要罗伯·巴纳比这样的人才。他终于请到了巴纳比。到9月,巴纳比已经完成了微型处理机公司的头两个产品:超级分类和文字之星。第一个是数据分类程序,第二个是巴纳比还在以姆赛时就已着手搞的文本编辑程序。

两项产品的销售额增长很快,但是不久之后,文字之星也有了对手。到1979年中,就在微型处理机公司推出文字之星的时候,休斯顿的比尔·拉汀和马克·格里芬已接近准备就绪而要推出他们的文字处理机“神奇的魔杖”了。

这可是个不容忽视的对手。于是,鲁宾斯坦决定不仅在软件本身上下功夫,还要在销售方法上动点脑筋。为此,鲁宾斯坦给文字之星和他的其他程序的代销商的报酬是按推销出的份数计算的。迈克尔·施拉耶也沿着这个方向做过一些工作,

但当时他的计算机推销中心和商店还没几家。

到 1987 年,当国际微型处理机公司开始销售业务时,计算机商店的数目猛增。微型处理机公司同另外两家公司——有供苹果机使用的 VisiCalc 的个人软体公司和有总分类帐程序的桃树软件公司——一道确定了使用软件开发者的经营标准。软件行业像出售其他任何消费品一样出售产品,并因此而确保了自己的尊严、信誉和财源。

软件在许多方面也是像钟表那样的产品,但却有一个很重大的不同之处:软件可以在不必挪动的情况下被盗窃。盗窃者可以抄袭别人的程序——这做起来比复制一张留声机唱片更容易更快。从这个行业出现最早期,未授权的复制就使许多程序编制人十分恼火,他们眼睁睁地看着自己苦心孤诣的成果被人家一再复制而得不到一点报酬。

此时的比尔·盖茨还是个不起眼的小角色,但也仍然有机会表现他的天才。就在鲁宾斯坦及其同行将软件变为商品的时候,比尔·盖茨便以非凡的敏锐和市场眼光认识到非法复制程序,也就是今天所说的盗版将对软件工业及其销售带来致命打击。事实上,比尔·盖茨是第一个提醒人们重视非法复制问题的程序编制人。

1976 年 1 月,他写了一封“致业余爱好者的公开信”,发表在“土制计算机俱乐部通讯”和其他一些地方。他在信中指责对他的 BASIC 语言的广泛非法剽窃行为,并称这样做的业余爱好者是贼。他写道:

“我们卖给业余爱好者所收到的专利使用费的数额算下来使我们在花在阿尔塔机 BASIC 语言上的时间一小时只值 2 美元。为什么会这样呢?大多数业余爱好者想必明白,你们许多

人用的都是偷来的软件。硬件非花钱去买不可,但软件却是大家都可分享的。有谁去管研究出这些成果的人有没有得到报酬呢?”

盖茨的嘲骂对业余爱好者们不起任何作用,而只是使他们对他的 BASIC 语言标价 500 美元更为不满。业余爱好者看不出要这么大的价钱有什么道理——同计算机本身的价钱都一样了,而且他们也知道他们需要 BASIC 语言才能有效地使用他们的机器。

软件开发者们一次又一次地试图用微妙的软件技巧来保护他们的程序,防止这些程序从磁盘上被非法复制,或在被转抄的程序中设下关卡。一般说来,保护措施都不起作用,因为有一个根本的道理——一个被保护的程序既能写出来,也就能被破译。无奈,大多数公司开始把非法复制的损失看成是做生意中的成本部份了。

生意是好的,而且很好。微型计算机激发系统程序编制人去创造让别人创造应用软件的工具。程序编制人很快就开发出了很大的应用软件程序库。它使一般公众看到微型计算机既有趣又实用。微型计算机使得有可能出现一个新的软件行业。不久,就像有了硬件就要买软件一样,有了软件也就要买硬件了。起初业务爱好者实际上只不过是一些业余零售商。如果个人计算机要成为一种普及的消费品,这种状况是必然要变的。

以《大众电子学》为首的一大批电子杂志,当然,这当中也包括比尔·盖茨为其撰写大部分稿件的《个人计算机应用》杂志,经过大量工作,让广大业余爱好者也就是当时最主要的个人计算机使用者成为遍及美国各地的各式俱乐部的成员。

同时,大规模销售的办法是错误的,像施乐公司,虽然在竞争日趋激烈的电脑天地公司商品的货架上争得了一席之地,但处境并不美妙。其中的原因可能是计算机在技术上创新不多,这是施乐公司未能吸取开放型体系结构的教训所致。很显然,施乐公司仍未能从其辉煌的复印机生产销售史中走出来,未能认识到个人计算机必须保持不断扩展、升级的能力,以适应与日俱增的软、硬件的新发现和新成果。

但比尔·盖茨却能够敏锐地认识到!

比尔·盖茨认为施乐公司未能正确认识计算机需求的状况。“施乐公司把目标定得太高,想完成十分艰巨的任务而没有看出机会,”盖茨说,“而当他们一看到了机会之后,他们就用几个月的功夫匆忙拼凑新产品,可惜时间花得太少,动手也太晚了。”马萨罗也承认:“我们被人打败了。”打败他们的就是国际商用机器公司。而最后人们还会知道,打败他们的也包括比尔·盖茨。

现在的微型软件公司董事长兼总裁比尔·盖茨年轻的脸庞将面对着来自美利坚合众国各地英雄了。不用说,在这个藏龙卧虎高手辈出的国度里,年轻的董事长还有很长的路要走。而果真不久,他就领教到了西摩·鲁宾斯坦的厉害。

西摩·鲁宾斯坦在加入以姆塞公司之前,是纽约一家国防电子公司——桑德斯公司的程序编制员。对于鲁宾斯坦的雄心壮志和自信心,米勒德这位以姆赛公司的老板,必定是看得很清楚的。

鲁宾斯坦还具备米勒德所仰慕的其他长处:他愿意承担别人认为不可能实现而不肯干的任务,这大概也是因为他有那种高度的自信心的缘故吧?这点倒跟比尔·盖茨有点相像。西摩

·鲁宾斯坦一向认为自己是自修成才的,这倒不是吹牛,他仅在纽约市的布鲁克林学院夜校上过一点计算机课程。和比尔·盖茨一样,没有受过长时间系统训练的天才往往可以比受过长时期系统训练的庸人干得更好。

然而,这位天才当上以姆赛公司软件产品销售经理并在几个月后升为销售主任后的第一件事,便是去对付那些制造软件的天才!

鲁宾斯坦了解以姆赛公司的计算机需要软件,因为最初供应的软件数量不多。米勒德希望速见成效,而购买软件又比编写要快些。

因此,鲁宾斯坦选择购买软件。

以姆赛公司需要一个磁盘操作系统。很显然,比尔·盖茨为微型仪器遥测系统公司设计的那一个相当不错,但鲁宾斯坦并不着急,而另有打算。他知道,从一开始,米勒德就把以姆赛计算机看成是磁盘驱动器,这就是说它将用磁盘来永久存储信息。因为米勒德想把计算机应用于商业,磁盘则是必不可少的。但如果没有程序,即没有能处理存储在磁盘上的信息的那种程序库管理程序,磁盘驱动器是毫无用处的。因此,他要张网了。

第一个选中的天才是我们前面提到过的基尔代尔教授,这位海军教授有一套名为 CP/M 的操作系统,它蛮不错的。虽然近乎是全新的产品,鲁宾斯坦仍然牢牢抓住了在当时的市场条件下软件价格的可伸缩性,在与基尔代尔教授的伙伴兼律师杰里·戴维斯商谈后,并以总付 25,000 美元成交。他洋洋得意地说,这简直像是偷来的。如果基尔代尔有点商业头脑,他会按收专利权使用费的办法出售,也就是每售出一套收取一定费

~~用,卖得越多得的越多,而不会一次性地单收一笔款就出售,~~就像后来比尔·盖茨将 MS-DOS 操作系统卖给国际商用机器公司一样。

成交后,鲁宾斯坦对基尔代尔说,他的销售方针是幼稚可笑的。他说:“如果你继续这样干下去,你是不会得到你应该得到的钱的。”基尔代尔耸了耸肩不予理睬。他还以为自己做了一笔好交易。

基尔代尔的一个学生编写了一套计算机的 BASIC 语言,以姆赛公司也把它买了过来。这位叫戈登·尤班克斯的学生的售价比基尔代尔还低。事实上,他把他的 BASIC 语言卖给以姆赛公司,所得到的只是一台计算机和一些技术后援。以姆赛公司给了他一台计算机,磁盘驱动器和印刷机,并鼓励他进一步研制这种计算机语言,条件是以姆赛公司享有的发行权将不受限制。尤班克斯编制了 CBASIC 语言,可配合新买来的 CP/M 使用。这正是以姆赛公司所需要的。以姆赛公司购买 CBASIC 语言的价钱很低,所以当时甚至根本不考虑要购买盖茨和艾伦以微型软件(Microsoft)命名的公司出售的 BASIC 语言——MBASIC 语言。

这样,鲁宾斯坦在同盖茨的交锋中便占了上风。因为他拥有虽然不如盖茨的 MBASIC 那么好,但也完全可以使用并能配合新买来的 CP/M 使用的 CBASIC,而盖茨的微型软件公司却急需买主来获取收入。这时,鲁宾斯坦在完全主动的情势下,向微软公司伸出了钓杆。

后来,以姆赛公司开始从微型软件公司购买软件,双方的

商谈自始至终是由西摩·鲁宾斯坦主持的。鲁宾斯坦是一个精明强干的谈判者，他把全部手腕都施加到微型软件公司年轻的董事长比尔·盖茨身上。盖茨离开会谈地点时还觉得他为微型软件公司干得很好了哩，但过了几天他就开始发生怀疑。而鲁宾斯坦却是当下便知道自己做的是怎样一笔交易。他笑嘻嘻地说：“凡是能搬动的东西都拿来了，简直是连锅端！”

西摩·鲁宾斯坦是在以自己的方式创造奇迹。

后来比尔·盖茨在回忆这一段历史时曾说：“我很尊敬西摩·鲁宾斯坦，他做到了他所能做到的一切。而我却只能任凭他牵制而不由自主。”当然，吃一堑，长一智，盖茨这样的天才是不用再上第二次当就会醒悟的。从那以后，他的经营手法和谈判技巧与日俱增，以致到今天被人称作“比尔皇帝”。这一切，自然也有鲁宾斯坦的一份功劳。

不管怎么说，在这几年里，盖茨和艾伦的微型软件公司不仅生存了下来，并且取得了相当发展，而机会，正在走近，不久改变了世界的敲门声就要响起。

第四章

攀上巨人的卧榻

伙计们,机会来了,虽然我还不
太清楚,走着瞧吧

——比尔·盖茨

16. 衣冠楚楚的顽童搭上班车

由于其著名标志采用蓝色,加上在 30 年间非凡的成功,IBM 公司常常被人恰如其分地称作“蓝色巨人”。

因此,惠普和施乐公司在开始打入个人计算机市场时并不引人注目,计算机行业的同行们都拭目以待,想看国际商机公司下一步怎么办。人们认为这个拥有亿万资产的计算机公司在所从事的每件事上几乎没有不成功的。20 世纪 60 年代中期,商机公司已占领了计算机市场的 2/3,而且至少从那时起,它就一直享有盛名。商机公司的最高决策人小汤姆·沃森冒着风险决定生产能使最赚钱的 IBM 计算机一夜之间成为陈旧过时的产品——使用新的半导体元件的计算机。而这种计算机又大获成功,自那以后商机公司就似乎更无往而不胜了。

1971 年,领导研制 360 型计算机的文森特·利尔森接替沃森当了公司主要负责人。两年之后,弗兰克·卡里又接替了利

尔森。卡里决定冒险,如果说不是拿整个公司冒险,至少是以公司的以往信誉为赌注去搞一项对商机公司来说简直是离经叛道的研究项目——个人计算机开发,这个项目当初被限制在少数最高层领导人当中,被当作核心机密。

这家自 1924 年正式更名为现名的公司,业务遍布全球。早在 30 年代,其产品就进入了中国市场。IBM 最引人注目的是其对服务的不懈追求。它一向承诺,任何一个 IBM 的用户,均可以在 24 小时内得到 IBM 的服务。无论你是要订货,还是要维修或其他。

如果不是美国联邦政府不愿看到 IBM 过分壮大以致妨碍了自由竞争,而在 1969 年作出不利于 IBM 的裁决,将其限制在一定规模之下的话,IBM 本来还可以吃掉更多小鱼,占据更多的市场。

IBM 一向以严谨保守、稳健著称。公司员工都穿着白衬衣、蓝西装的标准工作服,使人一望而知。而公司的歌曲名为“祝福 IBM”,结尾一句是“永远为这个名字(指 IBM)祝福”。虽然 IBM 很早就以 360 型计算机独领风骚,但如果依旧沿袭蓝色巨人昔日的组织结构和企业文化,还是搞不出成功的个人计算机。个人计算机是由那些业余爱好者,那些披着长发的反主流激进分子们搞出来的。而这些人之所以搞这个玩艺儿,正是出于对 IBM 之类的大公司独揽一切的不满。

但是这次 IBM 是准备脱下西装穿上嬉皮士们的牛仔服了。个人计算机发明者的自由精神将侵入巨人的肌体。像苹果计算机从车库里诞生一样,IBM 打算以自己的方式,不失优雅但令人不可思议地加入这场游戏。

虽然国际商机很庞大,但想完成这个项目,还是离不开与

外界的合作,尤其在软件方面。

在个人计算机行业中,公司的规模大小并不能决定其成功与否,事实上,像苹果电脑公司和微型软件公司这样办得成功的企业,大多是很小的。

比尔·盖茨此时将公司设在华盛顿州的贝尔维尤,他想不到就在这这里的办公桌上,有一天会听到从电话里传来的、代表“蓝色巨人”的声音。即使在今天,比尔·盖茨也是这么认为的:国际商用机器公司是家大公司! 同这个巨人合作,简直就跟鲤鱼跳龙门似的,像个奇迹。

这年7月,比尔·盖茨正忙于为阿塔里公司研制一种BASIC语言。一天,他接到国际商机公司一位代表的电话。他虽觉得有点奇怪,但开始时并不感到很突然,因为在此以前商机公司曾来过一次电话,要购买微型软件公司的某种产品,但未谈成。

这次电话交谈使盖茨十分感兴趣:国际商机公司想派该公司在佛罗里达州伯卡拉顿的研究人员来找盖茨谈谈,盖茨毫不犹豫地答应了。

“时间定在下星期怎么样?”盖茨问。那位商机公司的代表答道:“两小时内我们的人就乘飞机到你那儿去。”

盖茨二话没说便同意了,虽然他意识到他得取消第二天和阿塔里公司董事长雷·卡萨的一个约会。“国际商机可是家大公司呀!”盖茨这样解释说。

正因为国际商机确确实实是大公司,所以盖茨找来了他的同事史蒂夫·鲍默尔,鲍默尔兼具盖茨和艾伦两人的商业才干,盖茨是1974年在哈佛时结识鲍默尔的,他们在哈佛校园结下了深厚的友谊。1979年,盖茨的微型软件公司经营上碰到了

困难,就求助过鲍默尔,当时鲍默尔通过在普一甘公司(Proctor & Gamble)的工作已掌握了市场销售的经验,鲍默尔性情暴躁但雄心勃勃。在哈佛毕业后,鲍默尔又到斯坦福大学去攻读商业管理硕士学位,但与比尔·盖茨这位法律系学生一样没念完就退了学,因为他认定不念书也能赚大钱。

鲍默尔对微型软件公司的工作很满意,在这家小的计算机公司的工作积极性甚高。另外,他也喜欢比尔·盖茨。他同盖茨回忆起当初在哈佛时他是如何劝说盖茨加入他们俱乐部的情景:在首次参加俱乐部活动的仪式上,鲍默尔让盖茨身穿礼服,并将他的眼睛蒙上来到学校的自助餐厅,他还强迫盖茨向其他学生谈谈计算机的事。

盖茨同样也喜欢鲍默尔,在哈佛的学生宿舍里他们一起在晚上打扑克,退学后盖茨仍经常去找鲍默尔谈打扑克的事。1980年,他们开始在微型软件公司一块工作。盖茨仍然有什么事都愿意找鲍默尔。

接到商机公司电话的那天,盖茨更是想同鲍默尔谈谈了。“喂,我说史蒂夫,”盖茨说,“国际商机的人明天到。国际商机可是家大公司呀。最好能设法别让他们小瞧我们。你也来一块和他们谈谈吧!”

对国际商机的电话是否真值得兴奋,他俩谁也拿不准。但盖茨还是禁不住心情很激动。“比尔那天真是兴奋极了,”艾伦后来回忆道,“他盼着国际商机能用我们的 BASIC 软件。”

鲍默尔说正是由于这个原因,他和盖茨才认认真真地对待这次会晤的。那天他们穿得整整齐齐,这种情况在微型计算机软件公司可实在是不常见的。要知道,人们一直认为在微软公司的标准工作服是圆领衫、牛仔裤和耐克运动鞋。就在会见之

前,盖茨还打趣西装笔挺的鲍默尔:“噢,真漂亮,可你为什么不到好莱坞去扮演海德博士?”^①

“我认为你更像是衣冠楚楚的顽童。”鲍默尔回敬道。

然而,他们谁都没有猜中国际商用机器公司的目的。作为计算机领域无可争议的领袖企业,商机公司如果仅仅是想购买一种软件,哪怕是世界上最好的,也用不着费那么大劲,事实上,他们有着自己的打算,而他们更有着自己的行为方式。

自从晶莹光亮的“牛郎星座”从阿尔伯克基的夜空冉冉升起,埃德·罗伯茨的成功激励着无数的年轻企业家,以乔布斯为首的数以百计的雄心勃勃的年轻人,推出了包括“苹果二型”在内的不下 200 种个人计算机。

但现在,是蓝色巨人下山来摘桃子的时候了。机灵的微软人搭上了这班车。一下子,关于他们的合作和合作前景的猜测蜂拥而至。

人们最初以为 IBM 将从诸如“阿塔里”(Atari)公司这样的厂商那里购来一种样机,略加改装并贴上自己的标签罢了,这是很省事的,对 IBM 也有好处,因为它有着庞大的销售和服务网络,无人可与之抗衡。

但这种念头仅在小汤姆·沃森的脑海里一闪而过。自从老汤姆·沃森在 1924 年将公司更名为国际商用机器公司以来,IBM 就不断取得成功,垄断了大部分计算机市场,靠的正是自己超凡的技术实力和对用户无微不至的服务。小汤姆·沃森明白,在这个新兴产业中要想获得长盛不衰,取巧是不行的。

同时,小汤姆·沃森也对 IBM 的后发制人胸有成竹。想当

^① 海德博士:科幻小说中的双面科学家,集善良与邪恶于一身。

初“巨脑计算机也是这样的,关键在于完善、完善、再完善”。

因此,关于 IBM“苹果机”,小汤姆·沃森仍愿意谋定而后动,因为进入 80 年代后,形势越来越严峻,市场占有率直线下降,这才使 IBM 作出了类似于铤而走险的一步。

事实上,此时商机公司负责此事的人正如热锅上的蚂蚁。由于时间紧迫,劳思这位商机公司该项目负责人,被责成在一个月内搞出 IBM 的“苹果机”的样本。“这简直是我所听到过的最糟糕的事情。”他抱怨道,但 IBM 太需要拥有自己的个人计算机了,他责无旁贷。

劳思曾向上级陈述自己的反对意见,但事情显然不可逆转。为此他只得组建了一个 13 人的机密小组来完成它。13 个人倒都是 IBM 的精英,尚未完全被巨人的刻板所改造,而充满了自由的精神风格。

劳思无可奈何地说:“如果你与从车库里发家的对手较量,你也就不得不从车库出发。”劳思选择埃斯特里奇作了这个项目的日常负责人。

埃斯特里奇是个杰出的家伙,很快他就给样本定了基调。他认为 IBM 必须有合作伙伴,才可以尽快地完成该项目,这被证明是一步关键的棋,也正因如此,才有打给盖茨的电话,因为软件部分的开发需要有合作伙伴。

会面之前,国际商机公司要盖茨和鲍默尔签署一项保证不向国际商机公司谈任何机密的协议,商机公司用这种方法保护自己,免得以后打官司时吃亏。譬如,如果盖茨向国际商机谈到自己有价值的某些设想,国际商机后来从这种设想中大赚其钱,比尔·盖茨也不能去对国际商机提出起诉。精明过人的国际商机对打官司是很在行的,在计算机主机的生意上国际商机

能长期处于控制一切的地位,巧妙地运用法律是起了重要作用的。签署这种协议在盖茨看来毫无意义,但他还是签了。

这次会面表面看来是社交结识性的。两位国际商机的代表向盖茨和鲍默尔提了“许多稀奇古怪的问题”。盖茨还回忆说他们问到微型软件公司都生产些什么,家用计算机的哪些功能是最重要的。第二天鲍默尔用打字机给国际商机公司来的客人写了封信,对他们来访表示感谢,并让盖茨在信上签了名。

很显然,盖茨已经嗅到了某种特殊的气味,尤其是当他签署那份在他这位过去的法学生看来毫无意义的协议,他很清楚,如果商机公司根本不打算和他谈点什么的话,是不会拟出这种协议来的。

他对鲍默尔和艾伦说:“伙计们,机会来了,虽然我还不太清楚,走着瞧吧!”

虽然 IBM 的人早就知道盖茨年轻,但还是略有吃惊。头发凌乱的盖茨看起来好像刚刚才 17 岁。不过,与盖茨交谈上 15 分钟后,IBM 的人已忘了盖茨的年轻,也忘了他的长相,却认为这人是他们与之交道的最出色的人物之一,拥有对软件令人难以置信的丰富知识。

IBM 的人回去后起草了一份对盖茨及微软充满褒扬的汇报,建议公司选择微软作为合作的伙伴。参与会面的詹姆斯认为:“从第一次会面中感觉他们可以对我们的要求负责,我认为他们的回答是诚恳的且富于进取的,我想他们很适合。”

只是对于国际商机公司这样的大公司而言,按部就班常常是其最大的工作特点。

在随后的一个月里,没有任何进一步的消息。8 月下旬,国际商机公司又打来电话,要求安排第二次会面。“你们谈的

事令人很感兴趣，”那位国际商机的代表对盖茨说。事实上这个时候 IBM 已搞出了后来被称作 IBM PC 的样本。谈到这个项目，IBM 的总裁之一说到：“人们常这样嘲笑我们：怎样才能让一头大象跳踢踏舞？以讽刺我们的不够灵活，但 IBM PC 即是对这种说法的答复。”

但现在 IBM 需要舞伴了。这次会面商机公司想派 5 个人参加，其中还有 1 名律师。盖茨和鲍默尔不甘示弱，也决定派 5 个人参加会面。他们让微型软件公司的法律顾问同另外两名公司雇员一起参加会面。这位法律顾问是在西雅图开业的律师，以前曾为微型软件公司提供过法律服务。像上次一样，艾伦还是不出面。“会面时我方也有 5 个人，这是很关键的，”鲍默尔说。

这是天上掉下来的最大一块馅饼，
落到了比尔·盖茨嘴里

——《字节》杂志

17. 天才的致命伤

当盖茨和鲍默尔、仁志等人走进会场，互相问好并入座之后，心里依然不清楚国际商机公司派出如此强大阵容意图何

在。因为，连处理与其他公司之间事务的最高领导也大驾光临。微软公司的人对此只能感到一片茫然，只好面带笑容地等待国际商用机器公司来揭破这个谜。

果然，交谈一开始，国际商机处理公司间事务的领导人解释他为何前来参加会谈，原因是“这次会谈是国际商机公司有史以来所做的最非同寻常的事。”对盖茨和微型软件公司来说，这事也是近乎离奇的。这次也和上次一样，盖茨、鲍默尔和其他微型软件公司的参加会谈的人得签署一项法律文件。这个文件规定：对他们在会谈时见到的秘密要保密。接着他们见到了国际商机公司的核心机密：棋局项目，商机公司正准备研制一种个人计算机。

比尔·盖茨这才明白了一点，但是，机会虽然来临，即使是比尔·盖茨，也还是不可能一下就看到这机会后面的巨大财富。他只是明白，能够与国际商用机器公司合作是件好事，如果能说服他们使用自己的软件更是妙不可言，当然，这一切首先要取决于自己的能力和表现。

盖茨看了看设计图，便开始向桌对面的商机公司代表提问题。方案内没想到要使用 16 位处理机，这使盖茨很不安。他解释说如果设计中使用 16 位处理机，他便能提供性能优异的软件，如果他们打算用微型软件公司的产品的话。盖茨对这点十分强调，或许讲起话来没有像这些人惯常听到的那样有分寸，然而，国际商机的代表还是耐心地听着盖茨讲话。

国际商机公司确实想使用微型软件公司的软件。8 月份那次会面时，盖茨和国际商机公司签署了一项咨询协议，要提出一份说明微型软件公司如何与国际商机公司合作的报告，该报告还要就使用何种硬件、如何使用的问题提出建议。

国际商机公司的代表还谈到他们听人说起过受人欢迎的 CP/M 操作系统,盖茨能否将这种系统也卖给商机公司呢? 盖茨耐心地解释说该系统不是属于他的,但盖茨表示愿给加里·基尔代尔安排会晤,在这件事上,比尔·盖茨表现出十足的骑士风度,当然,这种诚信在与国际商机这样的大公司合作时是不可少的。盖茨在事后说,他叫通了基尔代尔,告诉他这些人可是“大买主”,“得好好招待”,然后将电话交给了商机公司的代表。他们与基尔代尔的数字研究公司约定第二天见面。

因此可以说,国际商用机器公司使用微型软件公司的操作系统的可能性已经几乎不存在了。要知道,比尔·盖茨和他的公司在程序编制上可以做到的,加里·基尔代尔教授都可以做到甚至可以做得更好,更何况,CP/M 是一种大受欢迎的现成的操作系统,而比尔·盖茨手中,除了他最为自豪的 BASIC 语言外一无所有。

逐步发展的微型计算机工业中堪称标准的操作系统实际上在阿尔塔机本身出现以前就有了。CP/M 并不是什么同十多个软件专家研究多年精心设计的结果,和早期大多数重要的程序一样,它是由一个人创造出来的,这个事实充分说明了观念和天才的重要。这种完全不考虑计算机特性的操作系统曾让比尔·盖茨倒抽了一口凉气,深感基尔代尔教授的可畏可敬。

当然,在个人计算机革命真正来临之后,这种操作系统必须作相当改进,比尔·盖茨也正是在这一点上做到了与时代并进,才有可能与基尔代尔教授一较短长。

1972 年秋天,设在加利福尼亚州蒙特里市的美国海军研究生院的教授加里·基尔代尔偶然看到布告牌上有这么一则广告:“微计算机,售价 25 美元。”那实际上是一台微处理机——

不过在 1972 年时还是便宜货,基尔代尔决定买下,这样,他就得到一种最早的英特尔 4004 型机芯片。

如果说许多微计算机公司的创办人并不具备实业界领袖的形象,加里·基尔代尔的所作所为则使人觉得在他甚至不想成为这么一位领袖。从本质而言,他纯粹是一名学者,摆弄计算机也纯粹是满足智力的好奇,但他是比尔·盖茨在软件方面真正势均力敌的对手,比尔·盖茨仅是比他更懂市场、商务、法律之类的东西,但关键更在于比尔·盖茨也同样对这些俗的东西很感兴趣。

基尔代尔教授更热爱大自然宁静的气氛。在华盛顿大学读完了博士学位后,他迁居加利福尼亚的太平洋丛林市。基尔代尔喜欢这个滨海城市的风光,那青松笼罩着薄雾的环境对他似乎很适合。他说话声音柔和,才智过人,穿着运动衫和紧身裤的时候觉得最舒服。当他想到要表达什么意见的时候,往往是找支粉笔或铅笔,他好作图解的习惯简直改不了。

以致当有一次比尔·盖茨千里迢迢打来电话询问他的情况时,他回答道:“在我看来,加利福尼亚和华盛顿州(比尔·盖茨就住在那里)最大的不同就在于这里没有那么多的工厂和烟囱,尤其是没有比尔·盖茨这样的好冲动的年轻人。”

他是以长辈的宽厚看待比尔·盖茨,但他并不赞同比尔·盖茨的人生哲学,在他看来,我要赢(I want to win)还不如我要幸福(I want to happy)。

1970 年初,基尔代尔对自己在海军研究生院的工作很满意。他喜欢教书,他的工作也使他有时间编程序。基尔代尔并无特别的商业本领,也并不真正想离开学术界,他在那里生活得很舒坦。

加里·基尔代尔喜欢摆弄计算机,因为他毕竟是位计算机学的教授。买了英特尔 4004 以后,他便开始考虑用这块“大削价”芯片做什么好的问题来。想到他在西雅图开办航海学校的父亲一直想要一台能计算航海三角的机器,基尔代尔就写了几个算术程序用这个 4004 芯片运算,幻想他也许能做出点对他父亲有用的事情。他不过是玩玩而已,想试试它到底能做什么,并看看其速度和准确性如何。结果他认为,这台处理机的局限性很大。

尽管 4004 芯片使他灰心,基尔代尔还是发现自己喜欢摆弄这种小机子。1973 年,他参加了英特尔公司的微计算机部。使他惊奇的是,这家首创的公司只用了不多的几间房屋办起了这个部,基尔代尔同英特尔公司的人相处得很好,教授用他每周一天的休息日在那儿当顾问。因为这个新职务,他又滴滴答答地在 4004 上工作了几个月,后来“简直就迷上了它”。他晓得自己再也不愿到大计算机上去工作了。

他曾这样对比尔·盖茨说:“你我是少数的仅仅在这种东西里才感到自在的人。”

不久,基尔代尔兴致勃勃地试着用英特尔公司 8 位微处理机,即 8008 型机。他当时用的也是盖茨和艾伦用的那种两级法,即在一台小型计算机如 PDP—10 上开发微计算机的软件。像保罗·艾伦一样,他在一台比较大的机子上模拟微计算机写出程序,然后用这个模拟的微计算机和它那套模似的指令系统写出微计算机上用的程序。

但与盖茨和艾伦不同的是,基尔代尔好歹有一套开发系统,主要是一整套从微处理机基础上发展出来的微计算机方案,这样他一边干一边可以检验自己干的活,用他的开发系统

来试。只用了几个月的时间,他就创造了一种叫 PL/M 的语言,是 PL/1 这种主机语言的翻牌,而且比 BASIC 语言要严密得多。

英特尔公司送了他一台小计算机作为部分酬劳。他把这台机器放在他教室的后方,这就成了海军研究生院里的第一个微计算机实验室。好奇的学生下了课就会走到这里来,滴滴答答玩上几个小时。

当英特尔公司把 Inteltec—8 从 8008 型处理机提高改进为 8080 型时,又送了基尔代尔一台显示监测器和一台高速纸带阅读机。这样,他和他的学生用的这一个系统就可同早期的阿尔塔机媲美了。但这时还没人设想到阿尔塔机哩。

不过,基尔代尔认识到,要搞一套成功的计算机系统,他还缺乏一个主要的部分——有效的存储装置。大型计算机上两种普通的存储装置是纸带和磁盘。考虑到微计算机十分慢,用纸带存储太累赘太昂贵。基尔代尔于是买了一个磁盘机,并编了一点程序用以同舒加特交换。但要想使磁盘机运转,就需要一个特制的控制器——用一个线路板来处理使计算机同磁盘机联系的复杂任务。

基尔代尔几次设法设计这么一个控制器,他还想设法创造一个能使他的系统同盒式录音机连接起来的接口,但是他发现要解决连接两个机器的复杂的设计问题光靠编程序的本事还不够。他的设想终于失败了,基尔代尔认定他自己在制造硬件上完全是无能为力的,然而,他倒是提供了不少的见解。

又过了许多年,磁盘机才在微计算机上普遍应用。最后在 1973 年底,基尔代尔找到他在华盛顿大学时代的一个朋友,此人名叫约翰·托罗德,曾自办过一个微计算机公司。基尔代尔

说：“约翰，我们这里有个东西，只要能使这个驱动器动起来，这个东西可就太好了。”托罗德果然使那个磁盘机运转起来了。

但基尔代尔教授最重要的贡献并不止这些，基尔代尔对软件做了些加工工作。1973年下半年，也就是他为搞不好磁盘机而一筹莫展的那几个月中，基尔代尔用他的 PL/M 语言编写了一个简单的操作系统，这是世界上第一个操作系统，即使是比尔·盖茨也必须从这里面汲取营养，这东西也成了比尔·盖茨发迹路上的拦路虎，必须迈过 CP/M, MS-DOS 才可能飞黄腾达。这个系统花了他几个星期的时间，他把这个系统定名为 CP/M，意为监督控制程序，CP/M 显然已经是一种在磁盘上储存信息所需要的软件，但后来又得到了进一步的发展。

CP/M 的有些发展是在很奇特的条件下实现的。基尔代尔一边继续教书，一边参与了本·库珀搞的一个项目。本·库珀是旧金山的硬件设计师，曾与乔治·莫罗一起搞磁盘系统，后来自己开办了一家计算机公司，招牌是迈可麦什。库珀以为他能做一种销路好的占星机器，便请基尔代尔帮忙。他们对占星术都既无兴趣也不相信，他们俩人都认为这是明显的胡闹。但是，库珀对硬件有些把握，而基尔代尔则想计算出星的位置，而且他们都以为推销会成功。于是库珀造机器，基尔代尔编程序，做成了他们的占星机——这种机子放在杂货铺，就像拱廊游戏似的吃着 25 美分的硬币，印出算命天宫图。基尔代尔觉得这台机器简直美得很。

可是，从商业上看这种机器却是个失败。这两位制造人把机子放在旧金山市内许多地方，可是这两个业余爱好者为之兴奋的漂亮的球形把手和标度盘却使顾客不满——人家有理由不满：顾客放进硬币，纸就堵成一团。基尔代尔和库珀不知怎

么办才好。基尔代尔后来说：“这事在商业上完全是失败。”

这就暴露了这位天才的致命伤，而他也意识到了这一点。

然而，占星机还是使基尔代尔编制的部分程序，即 CP/M，第一次受到了商业上的考验。在编制占星机的过程中，他对创造软件的两个工具，即调试程序和汇编程序的部分进行了改写，并开始在编辑程序上下功夫，这些都是操作系统的关键部分。此外，他还创造了一种 BASIC 语言编译程序，符号指令码的翻译器，这种程序可使他能为占星机编写程序。他在开发 BASIC 语言的过程中学到的一些手法，后来便传授给了他的学生戈登·尤班克斯。

基尔代尔和托罗德在研究磁盘机接口的时候，曾就微计算机应用的可能性问题交换了意见。关于微计算机他们谈得却并不多，他们同英特尔公司的设计师一样仍然觉得微计算机最终会用于家用搅拌机、食物汽化器等，他们想也许他们可以合作做出一套软、硬件开发系统来提倡这些用途。

基尔代尔对微计算机这些应用方法的前途和信心无疑是在英特尔公司的同事们培养起来的。有一次他曾和其他几位程序编制员合写一个 4004 型微处理机的游戏程序，他们找到英特尔公司的头头罗伯特·诺伊斯，建议他推销这种游戏程序，诺伊斯没有同意。诺伊斯深信微处理机的未来是在其他方面，他对他们说：“在钟表方面。”

所以托罗德和基尔代尔没有组建公司，而是共同出售他们的软硬件——不是作为微计算机，而是作为一个开发系统出售的。当基尔代尔在他妻子鼓励下终于组成公司并开始出售 CP/M 程序时，他自己并没想到他写了一个多么有价值的程序。他只是想，他怎么能写出很有价值的程序呢？能够使用它的软件开发者并没有几个人呀！

当然,缺乏比尔·盖茨那种个人计算机革命远景图并不是什么稀罕事,作为一名有作为的大学教授,不可能像这些野小伙子们一样异想天开,但事实上这些野小伙子们是对的。

起初,基尔代尔夫妇给他们的公司定名为星际数字研究公司,很快这个名字就改写为数字研究公司。基尔代尔的妻子多萝西负责经营这个公司,她开始用她娘家的姓麦克尤恩,因为她不愿意顾客把她看成是“加里的妻子”。

数字研究公司最早的主顾占了大便宜。例如,托马斯·拉夫勒这位帮助办起早期的微计算机公司 GINAT 计算机公司的人,正是最早以公司名义购买 CP/M 的人之一。他只花了 90 美元就买到了将 CP/M 作为操作系统用于其公司开发的任何产品的权利。而不到一年,搞一份 CP/M 许可证却要花上上万美元。

多萝西认为 1977 年同以姆赛公司签订的合同是个转折点。在此以前,以姆赛公司一直只是一份一份地购买 CP/M 程序。后来它雄心勃勃地计划要出售几千台微计算机软盘系统,结果便由其经理西摩·鲁宾斯坦认真地同加里和多萝西进行谈判,并最后以 2.5 万美元买下了 CP/M。这个价钱比当初 GINAT 公司的 90 美元当然要高得多,但是鲁宾斯坦还是私下里洋洋得意,他认为加里·基尔代尔是个出色的程序编制人,可是做买卖却像个不懂事的孩子,他认为自己几乎是从发明者那里把这个操作系统白捡过来的,基尔代尔的看法却全然不同。

以姆赛公司的那笔交易使得数字研究公司成了正式营业的公司。以姆赛公司买到 CP/M 之后,其他许多公司也跟着来买。CP/M 是个十分有用的程序,在国际商用机器公司推出另一种微计算机使用的操作系统之前,数字研究公司还没有遇到过什么真正的竞争。

幸福比赢更重要

——加里·基尔代尔

比尔在第一线英勇奋战

——鲍默尔

18. 母亲帮了大忙

盖茨虽然很想同 IBM 做生意,但他也明白他最能拿得出手的是他的高级语言软件,诸如 BASIC、FORTRAN。对于操作系统,他倒并不在行。

不过,如真有机会,他也绝不放过。现在 IBM 的人已启程去找基尔代尔,这么一笔大生意看来是没有什么希望了。

然而,是阴差阳错,还是天意?正是基尔代尔本人拯救了比尔·盖茨。

数字研究公司与硬件批发商之间的帐务是由多萝西·麦克尤恩负责的,她对商机公司的代表那天如何到访,如何扫兴而归,最后只好为自己的第一台个人计算机购买了另一家公司的操作系统一事不愿多谈,还是基尔代尔说明了一些情况:商机公司来访一事使他们公司措手不及。多萝西恩对该公司要求

签署保密协议的事有些担心,这是因为她觉得协议对数字研究公司控制自己的软件不利,数字研究公司的律师杰里·戴维斯也认为对协议应加以修改。

对事先怀疑动机的做法,国际商机公司的代表感到很不习惯;他们没有争取和数字研究公司签合同便飞回西雅图和微型软件公司去签定购买操作系统的合同。就这样,机会仿佛一下子又回来了,但事情并非如此简单,在与国际商机签订正式合同以前,所有变化都是可能的。

事实上,基尔代尔并不那么看重与国际商用机器公司的合作。作为一名颇负盛名的海军教授,基尔代尔从本能上厌恶过多的商业活动而更喜欢深居简出。就像他后来致力于编写一种认为他的孩子们会喜欢的程序编制语言 LOGO 一样,大自然、宁静的海滩、月光、严密的计算机思维,天真无邪的孩子们……,这些,才是基尔代尔教授认为头等重要的事。

因此,他才会关键时候拒而不见国际商用机器公司的代表们。这无疑给了微软一个天赐的良机。

这件事的戏剧性得到众多好事者们添油加醋的发挥,在议论这项本世纪最值钱的买卖何以错失时,有许多不同的版本。

有人说当天上午基尔代尔坐他的双引擎小飞机兜风去了,但基尔代尔断然否认这种说法。而自称他在下午 3 点即赶了回来,以便和 IBM 的人会面,并且上午之所以外出,是因为有另一桩要务亟待处理。

当然,对 IBM 的要求签署的文件,他仍赞同他的妻子和律师的作法。虽然他本人信任 IBM,也会签署它,但他妻子和律师对 IBM 有所不知。不过,对于这次惊人的失之交臂,他也只耸了耸肩而已。

事后谈起此事,盖茨心中不无在竞争中取胜的快慰,他责怪基尔代尔未能与商机公司达成协议。加里不会见商机公司代表却“逃之夭夭”,盖茨是这样评说。他的这种说法在计算机行业中是人所共知的。

盖茨对与商机公司合作积极性却十二分高。国际商机一同意使用 16 位处理机,他就意识到其生产的个人计算机可以使用 CP/M 操作系统,因为 CP/M 的应用程序设计并不能充分利用 16 位机的长处。基尔代尔也见到了这种新型的处理机,出于兴趣,他也正在研制 CP/M 操作系统。但盖茨对商机公司说,用另一种操作系统也同样可以胜任。

他打电话告诉商机公司的软件部负责人说:“你们要的东西我这里有,感兴趣吗?”对方告诉他:“在国际商机公司,每一件事都必须经过仔细推敲。”对此,国际商机公司责成微软公司提出一份可行性报告。

此时,保罗·艾伦发挥了他的作用。事实上,一直到保罗·艾伦和西雅图计算机产品公司的蒂姆·帕特森谈过话之后,商机公司才消除了疑虑。帕特森的公司已为 8086 机研制了一种称之为 SCP—DOS 的操作系统。艾伦对帕特森说微型软件公司打算购买这种操作系统。

帕特森这位人称“DOS 之父”的高智商软件大师,喜好名车胜于编制软件,其所在并任副总裁的西雅图计算机制造公司距微软公司仅有 25 分钟的车程。

这家以出售电脑主机板为主的公司一直渴望有一套操作系统。特别是在他们采用英特尔公司的 8080 芯片为中心处理器之后,更是迫切需要这样的 16 位操作系统,因为没有操作系统很难卖出硬件。

但在他向基尔代尔求援未果之后,帕特森只好自己花了半年时间搞出自己的操作系统。基尔代尔曾指责这剽窃了他的CP/M,但帕特森认为这不符事实。确实存在相似之处,但SCP—DOS在储存数据、组织文件等方面均与CP/M有极大的不同。

帕特森说:“我没有违反知识产权保护,有人认为我从CP/M的源程序中获取了非法信息,事实上我仅仅是参考了CP/M用户手册,以致造成相似,但我从未抄袭任何人。”

在完成开发之后,帕特森给他的朋友保罗·艾伦联系了一下,看看微软公司是不是想获得这种操作系统的使用许可权。这样,微软已开始对此感兴趣。

不过,还是IBM的急不可待促成了这笔交易。没有操作系统,棋局项目将寸步难行。他们催促微软拿出可行性报告来,以最后敲定合同。

结果,艾伦告诉帕特森有一名主顾将通过微软购买操作系统,他告诉帕特森不能透露这家主顾的情况。帕特森及其老板布洛克同意微软有使用权,而西雅图计算机公司也将保留使用权。

经过协商整个转让的价格共值2,5000美元。这在当时并不算太高或是太低,也就与CP/M的转让价格相差不远。

但这却替微软省了一年的工作量。

比尔·盖茨打算在这种SCP—DOS的基础上搞出自己的操作系统。

9月底,盖茨、鲍默尔和另一名微型软件公司的雇员匆匆忙忙启程去提交报告,他们认为这个报告将决定他们是否能参与国际商机个人计算机的研制工作。在飞机上,他们才心情不

安地将这份报告编好页码,又检查了一遍并做了些修改,报告中有一部分是凯·仁志起草的。

凯·仁志是为微型软件公司工作的日本企业家、某杂志发行人,他足迹遍全球,但英文很糟,据鲍默尔说对“仁志的英语几乎处处都得改写”。报告提议由微型软件公司将 SCP—DOS 改为能在国际商机个人计算机使用的操作系统。飞行途中,盖茨和鲍默尔一直没有合眼,下飞机后就全靠兴奋和事业心支撑着自己了。

在从迈阿密机场到伯卡拉顿的汽车里,盖茨突然感到很紧张。因为他忘了随身带条领带。

他对鲍默尔说:“没有领带会不会显得更英俊?”

鲍默尔不无幽默地答道:“据我所知,我们要见的人当中没有 30 岁以下的年轻女性。”

时间已经不早了,他们将租来的小汽车开到一家百货商店的停车场,一直等到商店开门。盖茨急忙进去买了条领带。

国际商机公司急于在一年之内完成个人计算机的设计工作。它成立的设计班子只有 12 个人,为的就是不被公司内部的薄弱环节将事情拖上几年。施乐公司的星牌个人计算机的设计工作用了三年半,惠普公司的 HP—85 用了 4 年。一位了解商机公司内情的人说商机公司的总裁弗兰克·卡里对公司内部拖拉疲沓的做法处置很严。

在一整天的面谈里,盖茨回答了商机公司设计组的几十个问题。“问题提了一个又一个,连珠炮一般,”鲍默尔说,“比尔在第一线英勇奋战。”

国际商机问道:“你们公司像你这样的人有几个?”

盖茨耸耸肩,习惯性地扶了一下镜框,答道:“可以说我们

公司每个人都像这样。”

然后他摊开手，笑道：“我是我们公司学历最低的，仅读过一年大学。”

“那么你认为微软公司对此事有把握吗？”

“没把握的话我就不会坐在这里了。”盖茨调皮而自信地答道，露出天真的微笑。

接下来的技术细节问题，盖茨一一作了妥善的回答。

那天吃午饭时盖茨对微型软件公司能签成合同一事已信心十足了。然而他仍然有点担心的是，国际商机公司高层人士向来自视甚高，或许不能正确认识这家几十人的小公司——但命运又一次成全了他。

菲利普·埃斯特里奇是国际商机的副总裁，设计小组的负责人，他自己就拥有一台苹果Ⅱ型个人计算机。他对盖茨说，当国际商机新任董事长约翰·奥佩尔得知微型软件公司可能参与设计工作时问道：“就是玛丽·盖茨的儿子的那家公司吗？”奥佩尔与盖茨的母亲一起当过联合道路公司的董事会董事。盖茨认为这一关系在关键时刻帮了忙，促成了国际商机公司最后在1980年11月签订了合同。

盖茨的母亲是个不平凡的女性。除了调教盖茨和他的姐妹，还在各种社会组织中担任过重要职务，除前面提及的联合道路公司之外，她还担任过华盛顿大学评议委员会委员这样显赫的职位。

玛丽·盖茨交游广泛，认识许多名流，这一次她为儿子和儿子的公司，以自己的成就和人格作了最好的担保。

登这个广告,就好像是小红帽在欢
迎大灰狼,公鸡在欢迎黄鼠狼一样
——苹果主席约翰·斯考利

19. 抓住机遇不放手

微型软件公司先得为设计工作安排一个工作地点。这事可比想象的要困难得多。国际商机公司毕竟不是一般的公司,它极端重视保密,为保密工作制定了极严格的标准。

盖茨和鲍默尔选定在西雅图中心国家银行大厦自己的办公室中间的一间小房间里搞设计工作。商机公司送来了自己公司的保密文件锁,盖茨装锁遇到困难时商机公司还派人来帮助装锁。那个小房间没有窗户,没有通风设备,而商机公司还要求一天到晚不许开门,有时房间里的温度高达 38 摄氏度。国际商机公司随后还进行了好几次安全检查,以检查微型软件公司是否确实按规定行事了。

有一次检查时,微型软件公司的人正在给小房间通风换口气。检查人员发现这间保密室的门大开着,样机的底座放在门外边,于是颇有微词。微型软件公司的人对这种组织工作可真是不习惯,但核心机密的棋局项目必须如此。在竞争如此严酷

的市场中,泄密等于自杀。必须等一切都就绪后,国际商机才会将成果和秘密一同公诸于世的。

不过,微型软件公司逐渐适应了。为了及时联系还设立了一套电子通讯装置,通过分别装在帕卡拉顿和西雅图的计算机交换情况,通讯内容来来往往瞬息可达。盖茨本人也常到帕卡拉顿去。

设计工作的时间安排很紧。软件必须在 1981 年 3 月底之前设计完毕。国际商机公司设计小组的领导人一次又一次地将时间安排表给盖茨看。所有的安排表“实际上表明,我们还没动手时就晚了三个月了。”盖茨说。

合同的第一项定货是操作系统。由于所有的语言都要能适用于这一操作系统,所以程序编制人员就得了解工作中的技术细节。盖茨雇用了蒂姆·帕特森来协助设计操作系统。

盖茨负责将原为老型阿尔塔机设计的微型软件公司的 BASIC 软件改进为能用于国际商机个人计算机上的软件。盖茨和保罗·艾伦及另一名微型软件公司的人员一起从事这项工作。在此 6 年之前,艾伦还是微型仪器遥测系统公司软件部的负责人。他当时曾劝盖茨设计阿尔塔计算机的磁盘代码,而当时十多岁的盖茨却总是推脱不干。这回,盖茨成了负责人,大量工作都是艾伦干的。微型软件公司的其他程序编制人员也为各种语言转换的工作忙得不亦乐乎。

据估计,包括帕斯卡(Pascal)、柯勃(COBOL),弗淳(Fortran)和 BASIC 在内的各种软件转换工作意味着设计大约 4,0000 条指令,简直像个天文数字。这还不包括操作系统本身。

在与 IBM 正式签订合同之前,盖茨、艾伦与仁志曾对能否完成这么巨大的工作而忧心忡忡,但最终还决定冒险以求一

逞。

盖茨无时无刻不感到来自国际商机公司的压力,他又将这种压力传到了自己公司的雇员的身上。

在这段时间,他总是行色匆匆,脸上挂着少见的严肃表情。甚至也学会了发脾气,骂斥雇员。而在这之前,他一直是公认的好老板,和蔼的伙伴呢。微型软件公司的人有些喜欢在冬天的周末去当滑雪教练,可那年冬天却行不通了。“谁也不准去滑雪。”盖茨说。

有些人想到佛罗里达州去看航天飞机的发射情景,这可是自阿波罗登月以来最伟大的科技进步之一,场面一定异常壮观。

他们对盖茨要求道:“比尔(在公司,除非公开场合,人们都叫盖茨的名字),你也应该去看一看,否则会遗憾终生的。”

“你可以和你下一个工作一起去看。”盖茨不愿准假。

这些人坚持要去,并通过保罗·艾伦对盖茨说:“绝对不会影响工作。”盖茨便说:“如果你们能提前完成一定量的工作,可以去。”

这些程序编制人员一连干了五天,睡觉也在办公室里以便能完成规定的工作量。艾伦记得有一次编写程序直到清晨4点。这时原先在帕洛阿尔托研究中心工作的查尔斯·西蒙伊来到办公室,通知艾伦他们第二天早上乘飞机去佛罗里达观看航天飞机的发射。

他说:“这是一流的。”艾伦老大的不高兴,他不想放下手中的工作。艾伦已疲惫不堪,但经不住西蒙伊的劝说,和其余人员在几个小时后还是坐飞机到佛罗里达去了。

在这以前,盖茨通常是回家与父母一道共进晚餐。但有一天,他对母亲说:“妈妈,你有可能将近半年见不到我的面了。”

盖茨整天呆在房间里忙于工作,除了飞往佛罗里达,几乎足不出户。

有趣的是,微软所在的西雅图与 IBM 所在的迈阿密一在西北,一在东南,两地之间的连线就像穿过美国版图的对角线,比从我国的广州飞往乌鲁木齐还要远得多。

这可苦了盖茨和埃斯特里奇,他们俩当中几乎总有一人在一个星期内作一次通宵夜行。

盖茨同国际商机同事(通常情况下是同埃斯特里奇)经常商讨计算机的设计工作。盖茨指出,苹果计算机的开放型设计为其取得成功起了无可限量的作用。由于微型软件公司的唯一硬件产品软件卡(SoftCard)是该公司的王牌产品,因而盖茨对设计公开的好处很有体会。由于埃斯特里奇本人有一台苹果Ⅱ型计算机,所以从一开始就倾向于公开性设计。在盖茨的促进下,国际商机公司一反以往的设计规格保密的做法,对首次生产的个人计算机采用了开放型系统的设计。

这一步骤对国际商机公司来说是异乎寻常的,因为在所有计算机公司之中商机公司是最我行我素和最讲专利权的一家。他们这样做是故意吸引被埃德·罗伯茨指责为“寄生虫”的人们的做法。根据这种做法,国际商机公司就将使用毛孩子在汽车库里搞出来的设计方案及其生产的部件,从而促使他们为商机公司效力。

商机公司正在换掉精心裁制的礼服而穿上业余计算机迷与平庸之辈们批量生产的服装,这一最具革命性的举动是盖茨的杰作,从根本上扭转了国际商机公司的自尊自大,没有这点,国际商机公司很难在个人计算机领域独霸一时。从这个意义上讲,今天所谓的国际商机“养虎贻患”,让微软坐大是荒谬的。

由于在微型仪器遥测系统公司的工作经历,盖茨是了解开

放性设计的问题的。埃德·罗伯茨在 1947 年将阿尔塔计算机改进成总线式时无意中发明了开放型系统。这样,其他厂家就能够为阿尔塔计算机生产电路板,而且实际上他们也是这样做了,由此生产 S—100 总线的厂家发展成一个独立的行业。罗伯茨对此甚为不快。当罗伯茨想要保住总线的具体技术资料的秘密时,生产 S—100 总线的厂商们用将总线的规格标准化的办法从他手中夺走了总线的设计,从而直接引发了罗伯茨的危机。

盖茨既然放弃了微型软件公司与数字研究公司一度存在的相互依存的关系,便潜心研究,设法使 MS—DOS 成为整个计算机行业所使用的操作系统。他极力主张在操作系统的设计上也采用开放型。他列举的理由是很有说服力的:如果人们知道了操作系统的技术细节,便能很容易为其设计软件。

但在内心,盖茨也许还有一些其它的考虑。他 14 岁时就开始搞主机的操作系统,后来又眼见着自己首创的阿尔塔 BASIC 语言被人非法复制成了计算机行业中标准的程序语言。由于这些原因,也许他觉得干脆公开设计技术比保密而被别人抢先的做法更明智些。这种想法相当大胆,这等于任何人都可以复制并使用他的 MS—DOS 操作系统。不过,盖茨胸有成竹,他对艾伦说:“只要法律还在起作用,我们终究是会赚钱的。”

艾伦同意这种看法,并开玩笑说:“这么一来,就没有人设计另一套操作系统了。除非又是基尔代尔教授想入非非。”

尽管完成软件设计的压力十分巨大,盖茨对自己和自己公司的能力却信心十足,因为公司并不缺乏程序编制方面的天才。

但有一件事使他担忧,而且这种担忧是无法摆脱的。这件

事比起完成设计的期限更使他放不下心。不到国际商机公司宣布制成这种计算机,这种担心就整天折磨着他。

这就是:商机公司会不会放弃这项计划?盖茨知道,商机公司进行着许多技术项目的研究,在这方面没有哪家公司能与之相比。商机公司开展的研究和研制工作当中,只有极少数项目最终能搞到底。

商机公司在搞“棋局项目”的同时,到底还有多少类似的个人计算机秘密研制项目在同时进行,盖茨不知道,也许永远也不会知道。

“商机公司的人直到最后一分钟还一本正经地谈论着要取消这个研究项目,”盖茨对艾伦等核心人员说,“为研制这种计算机,我们投入了微型软件公司的大量人力、物力。”

鲍默尔摊开手,无奈地说:“现在后悔已来不及了。”

艾伦则夸张地画了个十字,煞有介事地念念有词:“愿天上的主保佑我们这些可怜的人吧。”

如果该项目取消,微软公司除了得到一笔有限的研究经费外,将一无所获。这种灰色前景像秤砣一样时刻压在比尔·盖茨心上。

盖茨感到压力很大,要取消这项研究的议论使他心神不安。在报上刊登的有关商机公司研制个人计算机的报道也让盖茨放不下心。有些报道写得简直是有鼻子有眼的。商机公司会不会怀疑自己的公司违反了有关保密的规定?

这样的话国际商机公司取消起棋局项目来会更加振振有辞,而微软公司将只能含泪而去。6月8日的那期《信息世界》发表了一篇文章,准确地描述了商机公司研制的个人计算机的各个细节,甚至还提到了要研制新型操作系统的事。这比商机公司宣布研制成功早了4个月。这篇文章使盖茨惊慌失措。

盖茨给报纸的编辑打了电话,抗议他们发表谣传。在电话上,盖茨火冒三丈地说:“太过份了,发布这种谣传的人该上绞架。”

而对方对此不置一辞,并拒绝透露信息来源。

自取得了帕特森的 SCP—DOS 之外,盖茨的首要问题便是让它能够在 IBM 提供的样机上运行。这个任务将由奥尼尔完成,这意味着假如帕特森的东西与 IBM 的样机不能合作,其他人的改进工作将成为无米之炊。奥尼尔倒是个不错的棒小伙,立下军令状之后,整个年底都泡在机房里,甚至圣诞节也没有回家,终于不辱使命。

但是,此时的盖茨并不忧心于技术,而是法律。

自从艾伦对西雅图计算机制造公司说过有一家大公司将通过他们购买操作系统后,通过谈判,微软取得了 SCP—DOS 的使用权。对西雅图计算机公司而言,这并不是一笔坏买卖,因为这是一种不排他的转让,西雅图计算机公司也可以将这种操作系统转让给其他客户。

盖茨对此忧心忡忡,这次不完全的转让是他签定的,但他并没有见过西雅图计算机公司的老板,他只知道这份已花了他 25,000 美元的协议有着莫大的隐患。如果他不能将正在开发中的操作系统变为某种独占的标准,他将不可能获得多少好处。

盖茨决定解决这个棘手问题。

在起初,盖茨之所以答允为 IBM 开发操作系统这一并非自己强项的项目,主要是着眼于微软高级语言如 BASIC 的市场,他不能失去 IBM 这个主顾,也不愿见到 IBM 因采用了另一种操作系统而放弃使用微软的语言软件。因此,盖茨仅仅从 IBM 得到 15,000 美元的转让费,如果 DOS 的第一版如期完成的话。

这完全是亏本买卖,虽然微软也可以从日后第一版操作系统中获得版税。但在这个操作系统的前途尚未定之前,盖茨显然是准备赌上一把。

首先,是艾伦这位西雅图计算机公司的老交情给布洛克写了封信,告诉他微软想得到 86—DOS 的完全转让权,以便完整直接地对付基尔代尔的数字研究公司。

布洛克在开始以为这是一个互利的交换,他可以唯一允许微软使用 86—DOS,而微软也可以给他语言软件。当然,仍然是西雅图计算机制造公司拥有 86—DOS。

但当微软的律师将协议文本送到布洛克桌上后,布洛克才发现事情远不如艾伦在信中所说那么简单。这已不是普通的转让专利,而是出售给了微软整个操作系统的专利权。但微软也允诺西雅图计算机公司可以继续使用 DOS。

是盖茨在文本草稿上作出的改动才使事情变得这样的。盖茨显然不仅想要 DOS 的唯一使用权,而更想要 DOS 的所有权。

微软的律师很佩服盖茨所作的关键性改动。仅仅几个词的更动,整个意思便完全不一样了。“他是一个此道大师。”律师们这样评价道。

微软为这项买卖出价 5 万美元。布洛克显然没有领会到整个事件的核心所在。微软在谈判中许诺,西雅图计算机制造公司不仅可以继续使用现有的 DOS,更可以免费运用 DOS 的升级版本,看起来西雅图计算机公司将一无所失而净得 5 万美元。

但布洛克不可能知道盖茨的真实想法。精明而富有远见的盖茨已看到了这种为 IBM 所使用并推广的操作系统变为行业标准的可能性,但他必须首先成为这个东西的主人,这种美

好前景才有意义。因此他为布洛克订下了看似诱人的条件,只要布洛克不明了微软与 IBM 的关系,他就极可能上钩。

为了安全起见,盖茨派出了大将鲍默尔亲自前往劝说,催促布洛克签约。鲍默尔常与盖茨一搭一挡,自然心领神会。他舌灿莲花向布洛克大谈这是如何好的一笔交易,西雅图公司又是如何一无所失而净得一笔收入,并且无论是谁拥有 DOS 的专利权也无损于两个公司现有的关系……诸如此类。

最后,在艾伦的催促下,布洛克决定亲自前往微软所在地贝尔雅尤去签订这份合约。

当他到达微软后,迎接他的是艾伦和他的老部下帕特森。艾伦让他俩再研究一下协议有无不妥之处。可怜的是这两个 DOS 的当然拥有者都被蒙在鼓里,不知道微软与 IBM 之间的勾当。

帕特森与布洛克因此认为,这个操作系统的未来成败还在未定之数,百鸟在林,不如一鸟在手,这份协议值得签,况且西雅图计算机公司并未失去使用权。

这下,一块石头落地,轮到盖茨欣喜若狂了。他并没有走出他的办公室来见布洛克,而是等着艾伦将协议送过来,隔着窗帘他可以看见被他玩弄于股掌之间的可怜人,他们还自以为捡了个大便宜!

从此,微软才有了属于自己的操作系统,决定性的一步一旦迈开,剩下的就看蓝色巨人如何动作了。

1981 年 8 月 12 日,就在微软从西雅图计算机公司获得操作系统所有权之后的第 16 天,IBM 在纽约的华尔多夫——阿斯托里亚酒店正式展出其新型个人计算机。

这项工业的历史一下子被改写,并且不可逆转。同样,微软的历史也将在新的起点上谱写。

“国际商用机器公司以崭新的态度进入个人计算机这门新兴产业,人们普遍认为蓝色巨人在近两年内将主导这门产业。”《华尔街日报》如是报道。

这台新问世的计算机有一个磁盘驱动器,16K 存储器,售价 1,565 美元。而经拍卖后,很快升至 6000 美元。微软公司在会上并没有被特别介绍。

微软为 PC 所编写的软件包括 BASIC 语言和游戏节目,公司的首件产品也不是操作。IBM 在介绍时称:“微软游戏将带给人惊险与刺激。”确实,游戏名称即叫做“冒险活动。”

IBM 为 PC 机提供了几个应用程序,包括普通的扩展表格程序、一个字处理程序。这显然是很少的,而人们期待着操作系统标准的确定。

尽管现在只有 MS-DOS 这一种操作系统供 IBM PC 使用,但 IBM 最终还是设法与基尔代尔教授达成了一项谅解,由教授提供 16 位的 CP/M 操作系统,不过这至少在 6 个月之后才可能完成,并且在完成之后,价格也比 DOS 贵得多。因此,IBM 决定全力进行 DOS 的开发。

这一决定性的时刻到来后,微软举行了一个小型庆祝会。IBM 的保密协议被束之高阁,人们相对微笑,互相握手并拥抱。但这并不是一个狂欢之夜,没有人失去理智,还有太多工作需要去做,DOS 还不完善,新的版本必须尽快开发出来。

没人真正明白这意味着什么,“我们只认为这很重要,因为是 IBM 完成了它。”许多人还在担心 CP/M 的 16 位版本出现的威胁。

一周后,IBM 发给微软一封信,提到“亲爱的伙伴们完成了一项优秀的工作。”这对于被喻为“婚姻”的合作关系而言,并不十分热情。IBM 还就时间的紧迫向盖茨道歉,但这或许意味着

新情况的出现。任何仅靠运气攀上蓝色巨人卧榻的人,常常在酣睡之中被一脚踢下。

盖茨现在打算将基尔代尔教授的数字研究公司及其操作系统赶出市场。每当这样下决心时,他总要握紧拳头,情绪激烈地大力挥动。

拳头还要继续挥动。另一家公司,鲁宾斯坦的微处理公司的字处理程序和莲花公司的表格程序弄得很好,已压过了 IBM 和微软的同类产品。盖茨也摩拳擦掌,欲败之而后快了。

此时的微软并没有足够的力量制服竞争者,盖茨很清楚这一点。卧榻之旁,岂容他人酣睡。盖茨很早就学会了这种你死我活的竞争游戏的真谛就在于必须将对手毫不留情地置于死地。当然,首先还在于改善自身实力,以增大胜算。

基尔代尔的 DEC 公司的 16 位 CP/M 最终在 1982 年春天的时候搞了出来,定价为 240 美元,差不多是微软 DOS 的 4 倍,但其实,这已是大幅降价以争取对微软竞争优势的价格了。

盖茨对此展开了一系列攻势,与众多公司合纵连横,以使微软产品广为接受。数据设备公司,一家重要的计算机公司本来打算采用 CP/M,因为他们不想跟在 IBM 的标准后面亦步亦趋,这样,DOS 将被弃用。但盖茨知道他们迫切需要文字处理系统,便允诺将卖给他们微软文字处理系统,事实上该系统还在开发之中,并且一年后也未能被开发出来。但数据设备公司信以为真,答应了盖茨的条件,在他们的机器中也采用 DOS 操作系统。

DEC 公司被盖茨巧妙地引导着,基尔代尔则全无还手之力。纵横捭阖之术是每一个成功商界人士所必备,而年纪轻轻的盖茨显然老于此道。

当然,并不仅仅是盖茨的计谋促成了这一项。盖茨善于与

人打交道,懂得市场和经营管理也是关键。在谈到为什么基尔代尔失败时,DEC的一位高级职员说:“你很难同基尔代尔教授打交道,他并没有清晰的图景去了解问题所在。如果你与比尔谈及某个软件或硬件厂商,他很可能如数家珍般告诉你它们的总裁是谁,上一年收入多少,它们正在生产或研究什么,它们的产品有些什么问题。似乎无所不知,并且很自豪自己知道有什么将在这个行业里发生发展。而基尔代尔对此一无所知。这是一门生意,而不仅仅是学问,选择微软也就是选择比尔,我想大多数客户会赞同我们。”

不久,事情已大致告一段落,凯·仁志和鲍默尔分兵出击,节节胜利,已不用再担心 CP/M 了,虽然基尔代尔的公司仍将是一家主要的软件开发者,但 CP/M 进入 IBM PC 市场的大门已经被关上了,现在,微软 DOS 成了这个产业的唯一标准。在 IBM PC 问世 6 个月后,微软正式成为 PC 软件方面的领导者。这是决定性的一步。从那以后,由于 IBM PC 的销量日增,有越来越多的各类应用程序被开发出来以满足这种机器,MS-DOS 便成为开发的标准与基础,从而使比尔·盖茨成为最大的赢家,他就像庄家一样,不断收纳各种番号的部队,为己用。

IBM PC 不久就在市场上让苹果和其他牌子的机器黯然失色,这部分归功于商标的使用和电视广告的攻势。商标使用红玫瑰图案,这使它看起来似乎很友好,很便于使用。

现在,计算机不再主要销往业余爱好者们家里,而是销往工作场所。随着这种转变,计算机需求量猛增了 8 倍之多。工厂的生产都不能应付市场需求,订单如雪片般飞来。到 1982 年 8 月,IBM 共售出 13,533 台 PC 机,共收入 4300 万美元。而到了 1983 年底,IBM 售出了不下 50 万台个人计算机。

想当初 IBM PC 初上市时,以苹果为首的控制了将近 70%

市场的 PC 机厂商已知在所难免,但也自恃实力,不甘示弱。苹果作出了一个异乎寻常的举动,在《华尔街日报》登载广告:“苹果欢迎 IBM,我们期待着竞争将带来巨大的成果,使这项美利坚高技术走向世界。”

回想当日豪气干云,面对今日风雨飘摇,苹果总裁约翰·斯卡利沉痛地说:“登这个广告,就好像是小红帽在欢迎大灰狼,公鸡欢迎黄鼠狼一样。”

他更说:“我们从中学到了许多。作为从汽车库白手起家的苹果,也有着非凡的历史,将不会善罢甘休。果然,苹果又再度崛起在几年后,凭其新型的麦金托什计算机。”

此时的微软别是一番忙碌景象。MS-DOS 的升级版正在抓紧开发。这个名为 DOS1.1 的版本将允许双面读写磁盘。这样,IBM PC 的磁盘容量将增至 320K,而不是原来较小的 120K。

1982 年 5 月,DOS1.1 版正式完成。盖茨开始巡回展示微软的新成果,与硬件商和个人爱好者的会晤通常安排在豪华酒店房间内。与 1975 年盖茨坐在三菱摩托车的后座上,一路载歌载舞四出推销阿尔塔 BASIC 语言的旅程相比,恍若隔世,而前后其实不过 7 年时间。盖茨现在刚刚 26 岁,已是这个行业举足轻重的人物了,整个产业界已慢慢被他所感染。不久的将来,他就可以大声地说出心里埋藏许久的话:

让我来建立标准!

第五章

先行者独领风骚

在这里,我们也能成为标准

——比尔·盖茨

20. 狂想与进攻

阴雨绵绵,西北太平洋海岸平常的一天。微软员工被召集到西雅图雷蒙德假日酒店海景厅开会,这得穿过市区。

这天是1981年12月13日,类似的会议已不是第一次举行了。人们常误以为是哪个学校的小伙子们正在举行橄榄球赛前动员会呢,济济一堂都是20多岁的年轻人。

气氛令人陶醉。比尔·盖茨显得更象是啦啦队长而不是老板。在谈到公司的未来时,他面对100多名激动狂热的雇员,大声地鼓励和鞭策着。

盖茨确立了一项在年底举行员工交流的制度,并且形成了这么一个传统:充满活力和高度的参与性。

每年的这一天,盖茨和高级经理们都会向大家公布这一年的成绩,听取报告,并检查利润和销售情况,这有助于团队保持信心再接再厉。

1991年,盖茨带着一队自行车手,骑车进入在哈利大卫逊

的摩托车厂举行的新闻发布会,使 7000 多位到场者欣喜若狂。

但在 1981 年的这次会议上,盖茨并没有这么多戏剧化的表演,他的风头被微软新来的程序员——查尔斯·西蒙伊抢去了。这位西蒙伊不久会被称作“微软的创收火山”。而这次演讲也就被称作“微软创收火山”演讲。

西蒙伊在聚会上风光十足,就像他不久后在开发应用程序上独擅胜场一样。他以夸张的言辞和动作力陈应用软件在微软的发展战略中的重要性。雨越下越大,他的演说也越来越激昂。

确实,个人计算机市场仍是支离破碎的,IBM PC 与微软的操作系统仍未能如愿成为行业的标准。西蒙伊与盖茨都认识到,必须将目标集中在开发尽可能多的不同的微软应用程序上,以便被更多的计算机平台使用。

西蒙伊挂出一张图表,以显示这种战略的效果。上面的每条线都标示劳动大军的收入。曲线起初很平缓然后便向上延展,而如果依此实行大约 15 年,根据西蒙伊的宏图,华盛顿州的每个人都将为微软工作。

看到西蒙伊的宏伟蓝图,台下的 100 多名雇员们狂热得似乎要将海景厅掀翻。

当然,这并不全是无稽之谈。自从比尔·盖茨和保罗·艾伦于 1975 年创建了微软公司以来,每年收入至少都翻了一番。到 1981 年,收入已增加到 1600 万美元,但这仅仅是发展的开始。

此时,微软在应用软件领域仍未有骄人战绩。自微机从业余爱好者的书房进入工作场所后,对应用软件的需求日益迫切。人们已不仅想用电脑来玩游戏,更希望它能带来工作效

率、方便、快捷的信息……和伴随这些而来的更多财富。

最先取得成功的编辑软件——文字之星(WordStar)由鲁宾斯坦的微处理公司拥有。自推出以来财源滚滚,已成为大部分办公用个人计算机的必备品。

另一种成功的应用软件是可视公司的 Visicalc 软件,是一种个人财务软件,深受个人经销商和财会人员推崇。

除此之外,尚有各类教育、科研、商业用应用软件亟待开发,这里的市场份额远大于微软如今独占鳌头的系统软件市场,就看微软有没有决心和本事去占领了。

自 IBM PC 推出以来,微软在软件行业里的地位扶摇直上。如今,IBM 乘胜追击,IBM/XT 问世了。“XT”的意思是扩展技术,它将首次在 PC 当中装入硬盘以替代松软易损的软盘,MS-DOS 便应运而生以适应这种发展。新推出的 MS-DOS 2.0 版大约 20000 条语句,多出 1.0 版约 4000 条。

IBM 公布的 PC-XT 标价 4,995 美元,内含 10 兆硬盘,360K 软盘驱动器,128K 内存,该内存是以往 PC 机的两倍。

盖茨仍一如既往地试图确立整个软件行业的标准,为此他一再为 MS-DOS 扩大开放性。微软已赢得了这种控制权,并无人可以替代。BASIC 和 MS-DOS 不仅是一种标准,更是一棵摇钱树。微软的财富令人难以置信地膨胀起来,而盖茨的目光又从系统软件转向应用软件。

“在这里,我们也能成为标准。”盖茨雄心勃勃。他倾向于暴风骤雨般抢占市场,但这将被证明是一场他从未遇见过的攻坚战。

作为应有软件领域的新来者,微软发现自己身陷重围备受打压。这领域的许多先行者早已根深叶茂,实力强大。不久,

盖茨便会明了,他以前昏了头,竟未能及早进入应用软件领域。

在1982年,“可视”公司的老家当,visicalc,仍然是市场销量最佳的扩展表格软件,自发行三年以来,收益颇丰。

这种电子表格程序也曾是计算机软件的一大革新,由弗兰克斯特·布里克林公司同丹·法伊尔斯特拉发明。Visicalc表格程序记载表格式数据,就像财务报表一样。而计算机的屏幕就是它的一个窗口,这个窗口可以在表格上滑动,使人们看到一张大表格的各个部分。关键的是,它可以使表格里的行和列相互依附,这样,改变表格中的任一个数值就可以使相应的数值发生变化。这种个人财务软件将使人们可以在输入预算之后,看到产出的各种变化,并可根据输入包括工资、成品价格、成本价格等不同因素后得到的结果,以帮助更好地生产和销售。

这种程序有力地促进了个人计算机从业余爱好者的家中走向公司的办公桌。盖茨将注意力集中在“可视”并非始自今日,早在1979年他就想和罗布伦一同买下这个公司的一半股份了,因此现在,他更愿意将“可视”作为第一个靶子。

盖茨策划对“可视”发动一次突然袭击以赶上它,武器是微软的第一个应用软件产品,名为“多计划”(Multiplan)。因此,1982年春,当一组程序员致力于DOS2.0的编写时,另一组由西蒙伊这位应用软件狂想大师率领的队伍,便开始主攻“多计划”。盖茨下令西蒙伊和他的小组在两年内拿出一个或者是十余个应用程序,如果是后者的话,将更名为“多用工具”。

盖茨长期以来有两个梦寐以求的目标:一是个人计算机应该简单方便得连他妈妈也可以运用自如;一是他的公司要比他爸爸的律师事务所挣的钱更多,雇员也要更多。

考虑到美国律师是个赚钱的行当,盖茨能在1981年底他

刚满 26 岁时就完成后一目标,显然是相当不容易的。

老盖茨在圣诞晚会上为自己儿子的青出于蓝而倍加高兴。

事实上微软的扩大是如此迅猛,以致盖茨反而深表忧虑。或许是由于缺乏经营大企业的经验,又或许是他总认为编制软件这样创造性的劳动不需要大兵团作战。

不过,要进军应用软件这个第二战场,增员是不可避免的,公司也早已着手筹划新址,再也不用租银行大厦的办公楼了。

最后,公司决定由贝尔维尤迁至西雅图北区的新的、宽敞的办公楼。办公楼离雷蒙德假日酒店仅几百英尺,雇员们对此深感快慰。

几天后,在新办公楼对面的快餐店里,盖茨为桌上其他人买来一瓶昂贵的酒,而自己仍吃着惯用的汉堡包,以庆祝乔迁。

但是竞争接踵而至,乔迁或许只意味着新挑战的开始。

主持 DOS1.1 扩展版开发后,帕特森离开微软回到西雅图计算机公司。他的 SCP—DOS 虽然卖给他的朋友艾伦和盖茨并没有多少钱,但盖茨和艾伦过后允许西雅图计算机公司在其计算机中装入 DOS 软件包和其他微软程序,一荣俱荣,在 1982 年西雅图公司也便大发其财,收入逾 400 万美元而利润近 100 多万。

盖茨对竞争对手毫不留情,对无竞争的合作者如硬件商却常常是宽以待人,可谓深谙商战奥妙。

在应用软件领域的不顺当并不能掩盖系统软件的辉煌。

如果说应用软件“有心栽花花不发”,系统软件却是“无心插柳柳成荫”。

他总是能先行一步,我是为这个而
愿为他工作的

——西蒙伊

21. 《时代》封面人物是台个人计算机

企业界势力均衡的此消彼长常常出于公司决策层的一念之差,IBM PC 的辉煌背后也有一个致命的穴位,一触即破。

一般说来,保守技术秘密常常被工业界视为企业的生命。各守畛域并抢购技术专利将其束之高阁,等待时机成熟再推出更是老谋深算的巨头们的惯用伎俩,IBM 也不例外。

但“垄断资本主义”的腐朽在个人计算机革命浪潮之下将成为历史陈迹,那些土制计算机俱乐部的小伙子们为这个新兴产业带来了观念的巨大改变,并日渐深入人心。

一是尽量作到开放与共享的技术要求,以达到“将计算机还给人民”的目的。

一是新技术的不断涌现与尽快采用,避免被狡诈的大企业秘藏。

IBM 正是这类狡诈的大企业,虽然下山摘挑子已旗开得胜,但它能继续跳下去吗?

无所不在的 IBM PC 大量出现在市场上帮助了 IBM PC 成为标准型。IBM 从未打算过生产一种易于仿制的计算机,但当 IBM 不得不采用超过 80% 的外厂部件时,这已成为不可避免。由于想在一年内推出自己的个人计算机,已来不及像以前那样,设计只供 IBM 产品的专用部件,为此,蓝色巨人听从盖茨的建议,采用开放式结构,当然,这位巨人压根儿就不相信周围的小矮人们敢在这个行业里和自己展开竞争。

康柏,这个位于得克萨斯州休斯敦的小矮人却敢于率先发难,推出了对 IBM PC 兼容的个人计算机。

兼容,就是指一台计算机的程序、设备能被其他计算机接受的可能性。如果在某台计算机上编制的程序不加修改就可在其他多台计算机上运行,就称为软件兼容。如果一台计算机的部分外部设备不需调整就能接到其他计算机上使用,则称为硬件兼容,一般称具有软件兼容的机为兼容机。

从实现兼容的方式来看,兼容可分成两类,一类是部件兼容,另一类是软件兼容,所谓部件兼容,就是指可以采用为某种计算机设计的插入式电路板的机器,但它必须保证与被兼容机的电气指标相同,否则在使用中就会遇到麻烦。软件兼容则相对容易一些,有许多工作,甚至有些本来是属于硬件的工作,用软件来实现反而比较容易,常可收到事半功倍的效果。有些在部件兼容中存在的隐患,通过它也可以消除。

同一系列中的各种型号的计算机,由于它们在指令系统,外部设备控制方式,中断系统,设备接口等诸方面存在一致性,往往会有这种情况:在同系列中较低档计算机上编制的程序,可以在较高档计算机上运行;而反过来,上在较高档计算机上编制的程序,就不一定能在较低档计算机上运行了,这种单向

的兼容性,称为向上兼容。

向下兼容与此正好相反,即是指在较高档计算机上编制的程序可以在较低档的计算机上运行的情况。

随着计算机的飞速发展,某些大型软件的开发工作量相当于几百人工作一年。这些软件如能做到兼容,无需在其他机器上重新开发,就可节省庞大的人力和物力。因此计算机的兼容性具有非常重要的意义。

用户起初对康柏等公司的 PC 兼容机还将信将疑,但很快发现“PC 兼容机”青出于蓝而胜于蓝,功能一般都较 IBM PC 有所增强。而且,兼容机物美价廉,价格一般为 IBM PC 原型机的一半甚至 1/3。这挡不住的诱惑使用户纷纷购买 PC 兼容机,形成一个巨大的 PC 兼容机市场,这又反过来促进 PC 兼容机产业的发展。如此互相推波助澜,使 PC 兼容机产量一增再增,PC 兼容机的价格一跌再跌。

结果,越来越多的人买得起也愿意买电脑了,尤其在经济收入不太高的地方,诸如包括中国在内的亚洲市场,几乎是 PC 兼容机一统天下。

由于得风气之先,康柏发了大财,第一年兼容机即带来 100 万美元的收入。其公司在短短的四年内,便从一家名不见经传的公司,跃入美国权威的《幸福》杂志排定的全美 500 最大企业排行榜内,其跃升速度远超微软,并改写了苹果公司以 5 年时间挤进排行榜的最快记录。

IBM 公司对 PC 兼容机一筹莫展,只能听之任之,好在根深叶茂,也尽可支撑得住。

但在这场表面上 IBM 公司与康柏为首的数十家公司大斗法的背后,真正的王牌赢家比尔·盖茨正偷偷窃笑呢。

不管是 IBM 也好,还是康柏等公司也好,彼此兼容的结果,便是大家用同样的系统软件:MS—DOS,只此一家,别无分店,请找微软吧。

微软公司至今未公开 MS—DOS 的源程序段,牢牢地控制住其专有权,这不仅给微软公司带来滚滚财源而且成了迫使 PC 兼容机厂商就范的有力武器。

就这样,微软通过与数百家厂家签约,收取每套软件的复制权,而赢得了令人难以置信的巨额财富。

仿制品伤害了 IBM,却帮助了微软。“IBM 兼容机”不言而喻包括使用微软为 IBM 开发的 MS—DOS。这样,在 IBM PC 上适合应用的软件也可以在这种便宜得多的机器上运行。到 1983 年底,微软单从出售 MS—DOS 拷贝中的收入即超过 1000 万美元,老板盖茨一夜暴富。

康柏显示了兼容机的威力,以前所有计算机制造者都夸耀自己的与众不同的特长,但康柏独出机杼,对大家说我们没有差别,我们可以运行所有为 IBM 设计的程序,兼容机的时代开始了。

这也是微软产品更换的开始,微软将不再生产那种艰难的满足不同机器要求的软件了,它将只生产标准的软件,用微软自己的而现在已成为共同的标准。

对此 IBM 只能目瞪口呆地听之任之,始料未及而又无可挽回。蓝色巨人从此开始面临严峻的考验,无复当日一览众山小的睥睨自若了。

1982 年底,微软年收入已增至 3400 万美元,雇员已超过 200 人。但并不仅仅微软有这么显著的成就,其他主要的计算机公司同样战绩斐然,整个计算机产业就像一匹脱缰的野马势

不可挡。

这时,一件将计算机与普通大众联系在一起的不寻常的事发生了。

《时代》周刊每年新闻人物评选已经进行了好几十年,几乎每次选出的人物都是众望所归很少异议,已成为时代风云的测向仪。而《时代》1982年以却一台机器作为当年的新闻人物,可谓颇具匠心。

作为美国最负盛名的新闻周刊《时代》,在它创刊55周年的1983年元月,评选出1982年度新闻人物,而殊荣这次未像往常一样落在如1937年的蒋氏夫妇与1987年的邓小平这样的政界风云人物身上,《时代》不同寻常地宣布个人计算机是当年新闻人物。

主笔奥托·弗雷德里奇在其热情洋溢的封面人物介绍中写到:“在一年的新闻里……,最意味深长的东西,最吸引人的话题,并不是一个单一的事件,而代表着一种进程,一种仍持续发展并被广泛接受和欢迎的进程,这进程并将影响其他一切领域,创造历史。这就是为什么《时代》在风云激荡的当今世界中选择了这么一位新闻人物,但这完全不是一个人物,而是一台机器:一台个人计算机”。

许久以来便被预言着的信息革命终于来临,没有一个美国人也没有一个地球人可以置身事外而不被卷入不被改变。这一年的一项全美范围的抽样调查显示有将近80%的美国人希望在不久的将来拥有一台计算机,并将它作为家庭的有机部分如同电视机一样。而据预计,到本世纪末,全世界将有近8000万台个人计算机被使用,这个在当时似乎颇为大胆的预言以今天的眼光看是大为保守了,因为1991年底,仅微软的操作系统

便在世界范围内约 8000 万台 IBM PC 及其兼容机上运作。

随着计算机热的来临,盖茨这位年轻的总裁也开始引起公众注意。1982 年下半年,他首次被选作《金钱》杂志的封面人物,这是盖茨第一次被全国性主要出版物选作封面人物,但他埋怨摄影师把他拍得太年轻了,27 岁的他在杂志上看来才刚刚 19 岁。

“技术性能的标准和质量没有受到管理和控制。”盖茨在访谈中说:“我买到过根本不能用的软件,有些甚至是二手货,虽然成千上万的软件出现了,但大多令人悲哀。”盖茨说希望在两年内看到软件能变得更好。他说:

“两年后,我们将推出真正能从各方面满足消费者的软件,现在的软件不是糟糕就是难于使用,但所有这些正在得到改变。”

微软将改进应用软件的重担交予西蒙伊,他是与盖茨齐名的电脑神奇小子。西蒙伊在为盖茨工作之前,在施乐公司工作,部门是整个国家最尖端的计算机研究中心 PARC。由于两人对软件将使电脑前所未有地易于使用有共识,便走到了一起。盖茨希望在今后应用软件对微软的贡献超过操作系统,而西蒙伊就是他特选来而使这一目标实现的天才。西蒙伊将成为盖茨的心腹与臂膀,成为微软核心权力层的一员,并且是少有的几个能够让盖茨改变想法的人。

西蒙伊与盖茨有许多相似处,但出身背景迥异。西蒙伊简直就是典型的美国梦样板,来美国时一无所有,而最终飞黄腾达。他生于 1948 年的匈牙利,曾在匈牙利见过俄国造的房子般大小的笨重计算机,名为“乌拉尔二型”——这是当时匈牙利仅有的几台计算机之一。他的电气工程教授父亲曾教育和期

望他成为一名计算机工程师。

“我 1964 年在乌拉尔二型上看到和想到的,也正是比尔·盖茨 1975 年在阿尔塔机上看到和想到的。”西蒙伊曾这样说过。

西蒙伊将他第一件高水平的软件程序卖给了国家。不过在计算机技术不很发达的匈牙利,他总是有郁郁不得志的感觉,况且,信息也太闭塞了,他渴望到外面去闯荡一番。结果,机会终于还是来了,在布达佩斯举行的一次贸易洽谈会上,他将他所写的示范程序送给了丹尼西计算机公司贸易代表团,作为条件,他恳求他们将程序带回丹麦,给人看看。

丹尼西公司没有食言,西蒙伊的程序也确实不错。听说此人还只有十多岁,有些公司很感兴趣,而西蒙伊也通过他们联系到了一份工作。在他 16 岁时,他告别了祖国和家庭,投入西方的怀抱,而从此,计算机高科技的大门为他打开了。

西蒙伊在丹麦干了几年程序员的工作,以便攒钱到加州大学伯克利分校读书。1972 年,他被施乐公司的计算机研究中心 PACR 录用。这里邻近著名的斯坦福大学,西蒙伊一边工作,一边完成他在斯坦福大学的博士学业,他的毕业论文是他自己发明的代码输入方法。

等他到了微软之后,这种后来广为流传并日渐著名的程序设计已被叫做“匈牙利方法”。

西蒙伊所在的 PARC 研究中心相当了不起,它所设计的阿托(Alto)计算机曾激发了乔布斯开发麦金托什,也激发了盖茨开发视窗。他们与斯坦福大学技术研究所还搞出了叫做鼠标的新工具,这将成为麦金托什机和视窗软件的关键性技术。西蒙伊对鼠标了如指掌,这给微软带来了极大好处。

施乐也推出过叫做星(Star)的计算机,这是计算机的一大进步。通过鼠标,可以很方便地操作计算机,比键盘操作更迅捷,也更方便。但施乐在将其推向市场方面力不从心,结果是一大批最优秀的人才流向了苹果和微软这样更有希望的公司。虽然施乐根基庞大更有保障,但小伙子们却更希望独创一片天地。

西蒙伊对施乐的能力伤透了心,他也决定离开去找份新工作。一天,他在施乐研究所餐厅遇见一个老朋友,新近刚创办了三C软件公司的鲍勃·麦特可夫。鲍勃给了他一个名单,让他找这些人谈谈,或许能找到适合的工作,上面列出了这个行当中的许多显要。

比尔·盖茨被列在首位!

在西蒙伊去之前,麦特可夫给盖茨和鲍默尔打了电话,并叮嘱他们不要错过得到西蒙伊的大好机会。

盖茨当然不会,他欣喜异常。在西蒙伊到访时,他和鲍默尔全程陪伴西蒙伊参观微软公司,并作了相当多的深入介绍,毫无保留。

这给西蒙伊留下了不可磨灭的印象。盖茨对未来有令人难以置信的把握能力,这迥异于施乐的行为方式。在施乐,人们相当势利,完全无视苹果二型问世所带来的深刻意义,而认为这纯属一个笑话。但盖茨与西蒙伊不谋而合,认为这将是不可错失的良机,并代表着未来希望之所在。

盖茨需要西蒙伊来挽回某些颓势。苹果的麦金托什机汲取了施乐和斯坦福的优点,有着更好的图形处理界面。盖茨已开始为视窗的开发作准备,他需要西蒙伊。不过,西蒙伊先得为应用软件开发作点贡献。

在西蒙伊正式到来后,盖茨便花了 10 万美元购买施乐的“星”计算机和镭射打印机。“星”其实并不是一台真正的普及型计算机,但可以从中学习如何更好地改善人机界面。盖茨已得知苹果秘密开发麦金托什的情形,也不会无动于衷,以西蒙伊为首的开发小组也将作出反应。

“多计划”在 1981 年底完成了,但由于进行检测并未立刻注册。这种检测是选择一些客户让其试用一段时间,如果反应良好,无差错,也就可以正式上市。

反应是良好的,软件被充分设计为可适用各种计算机和不同的操作程序。虽然微软已为 IBM 设计了操作系统 MS—DOS,并在这场竞争中战胜了 CP/M,但即使是盖茨本人,也不敢相信 MS—DOS 会最终一统天下。因此,建立在这种错误判断上,该软件过分考虑了广泛的适用性,在投入上是不合算的。不过,单就软件设计本身而言,作为微软的第一个应用软件,应该说相当杰出,而西蒙伊功不可没,在其宏伟蓝图中迈出了坚实的第一步。

“多计划”最终于 1982 年夏天被推出,并赢得了各界普遍赞誉。“易于使用,杰出无比”,《软件回顾》是这样总结的。

人们也识破了盖茨的用心,“看来该软件将被用来取代 Visicalc 的市场领先地位。”1979 年以来,Visicalc 已售出将近 40 万份拷贝,现在,已不再可能独领风骚了。

西蒙伊也惊叹盖茨对软件的高深知识,他说:“人们常说比尔是多么幸运,他的父母又是多么好地任其发展,但我到来后,特别惊讶的不是他的家庭,而是他的商业知识与技巧,他对未来的认识,他总是能先行一步。我是为这个而愿为他工作的。”

我们并不总是心心相印,但最终的
结果毕竟是富有成效的

——保罗·艾伦

22. 报仇的速度

“多计划”这样的应用软件的出现,标志着微型软件公司进入了它的新纪元。

仅仅像从前那样将软件,尤其是系统软件卖给 IBM 这样的硬件厂商,从中收取专利转让费已不能满足比尔·盖茨的胃口了。比尔贪婪的目光投向其它。

进军应用软件领域也就是进入软件零售市场,盖茨已打算将微软从一个单纯的软件开发公司摇身一变为具备零售营销能力的多功能公司。

但他首先得找到一个人来完成这项拓展工作,这个人不必懂计算机,但一定要懂得市场为何物。

结果,肥皂营销大师一变而为软件营销高手。新来的微软负责公共关系的副总裁罗兰德·汉森原是肥皂大王尼多格拉公司的市场营销副总裁,后成为通用密尔斯公司的市场营销经理。对软件一窍不通的汉森,却正是盖茨需要的那种人。

他将负责广告、公共关系和产品服务方面,尤其是产品的包装、宣传和推广。汉森接手工作的第一件事便是以其独特的商业文化改变微软的工作作风和企业行为。

比如,微软将其应用软件命名为“多用工具”,这就纯粹是科技人员的思维,力图突出软件本身能干什么,可以干什么,一句话,是以功能来命名。

当微软尚未进入零售市场之时,这还无伤大雅,但当一件优质产品进入零售市场后,它应有别具一格的牌,从而引起良好的联想和暗示,这决不是无关紧要的事。

汉森向盖茨力陈牌的重要性,他认为如果仍像以往那样为软件命名,无助于区分微软产品和其他公司产品,因此便无助于形成微软独占的市场区域与份额。

“牌将产生一种光环效应,当人们对牌产生联想时,产品才更容易被接受。产品时有好坏,市场需求时有变化,但如果你有一道荣光永在牌之上,当你以这种牌推出新产品时,它将更容易站住脚,更容易受欢迎。”

盖茨显然不会反对这种说法,他也赞同将微软(Microsoft)作为牌。他认为这无异将成为“李氏沙拉”这样著名的商标,无论是用于苹果馅饼还是烘蛋糕,“李氏沙拉”都是最棒的。而今后,无论字处理还是电子表格乃至数据库,“微软”都是最棒的。

结果,“多用工具”被更名为“微软文字”(Microsoft Word)“多计划”自然也相应成为“微软计划”(Microsoft Plan),其他的有“微软图表”(Microsoft Chart),“微软文件”(Microsoft File)等。

效果是令人满意的,以“微软”为牌深入人心。自此,所

有微软独家拥有产品都以“Microsoft”为品牌。

随着公司进入应用软件领域和零售市场,以及必将到来的海外市场,公司的发展越来越多地依赖于良好的管理。盖茨已不再可能事必躬亲,寻找一个称职的并能领会盖茨董事长意图并加以实施的总裁已迫在眉睫。

可惜的是,第一任总裁吉姆斯·唐恩不适合微软的模式和企业文化。唐恩来自正规大企业,他以一种古典规范的方式管理微软。或许是唐恩相比起微软的小伙子们太老的缘故,他已经40岁了,而微软包括董事长在内尽是三十多岁乃至十几岁的小伙子,唐恩只得因为不适合而辞职。

谢利这位坦迪计算机公司的副总裁看来对微软的工作作风并不陌生,况且他与盖茨也是老交道了,对微软的历史和人事状况早就了如指掌,更主要的是,他也从事过销售管理。

盖茨坚信这一次是找对人了,虽说谢利比唐恩还要大五岁。

谢利也认为盖茨难以共事,不过,盖茨很敬重谢利,也相信谢利,这种感觉早在他们还各为其主地讨价还价时就产生了。现在,他可以让谢利独挡一面甚至自行其事,而自己从各种日常事务中解脱出来,从事更带战略意义的工作。

盖茨与谢利有着迥然不同的个人性格。盖茨专注,充满力量,像一杆勇往直前的梭镖;而谢利这位烟斗总裁,就像他永远在手的烟斗喷出的烟那般悠闲、安静,但暗藏着冷静的逻辑和滴水不漏的商业技巧。

谢利的到来改变了盖茨一手包办时的那种张狂作风,对正处扩张期的公司而言,发展得再疯狂或许也无妨,但当公司已成为一个庞大的,多分支的机构时,温和的,严谨的管理才是常

态。谢利是比盖茨更能管理和带动微软正常发展的人。而盖茨对他也从来不持异议。

谢利首先改进了人事管理,着手弥补经理层的软弱无力。鲍默尔被提升为负责市场业务的副总裁。

谢利甚至更换了事务用品供应商,一举削减了微软的日常费用的大约 20%。谢利还更改了原来的销售管理方法,以 3 个月为一个周期,从而提高了资金利用效率,也带来了更多的订单。

汉森和谢利加入微软,成为微软正规化的标志。从此微软将不仅仅再是一群聪明的小伙子组成的团体,而实实在在是一家大公司了。

不过,这家欣欣向荣的大公司不久就要失去它的一位缔造者了。

对艾伦、盖茨和他的小伙子而言,编写软件不仅是赖以糊口的工作,而且简直是使命,并充满乐趣。然而,紧张的生活使他们若有所失,许多机会丢失了,因为产业有了重大改变而工程师们并不谈论它。

微软的具体开发者们还没看到这门产业正在发生的一切,过着不那么惊心动魄的按部就班的生活。他们通常像修道士在修道院一样,在他们自己的办公室里打发紧张而清苦的生活,只有睡觉或偶尔喝深夜啤酒时才会离开。他们有时去酒馆,有时也在办公室聚饮一番了事。

在这个公司的全是年轻人,21 岁的比利在加入微软后一年发现自己是所在小组里最老的家伙,大多数人从其他州来到华盛顿州,并且互不相识,结果只好埋头苦干并且成绩斐然。

每个周四,这些年轻人会到酒馆聚饮一番,在酒馆里玩两

盘台球,谈些科学上的事,然后各自回家或回公司继续工作。有时候艾伦也会参加,但盖茨却从未加入过。

因为盖茨忙于管理经营公司,作为公司的首要决策者,他还要为微软的远景而费尽心机,他已没有也不太想有和他的老朋友们在一起的时候了。爱德蒙德与盖茨在1983年初因一点小事而闹了别扭,这两位老朋友都试图修复多年以来的珍贵友谊,他们相约像往常一样去看一部流行电影,但盖茨迟到了,并且从那以后,他们也不再有多少来往,原因很简单,盖茨没有时间。

艾伦与比尔所完成的新的 BASIC 语言程序成了他离开微软前的最后一件作品。

艾伦在1982年时就发现病得很重。当时,他与几个成员正在法国巴黎进行一次商业旅行,他突然感到发烧得厉害,只得向伙伴们抱歉并返回酒店房间,他告诉他们恐怕比感冒之类的要严重得多。几天后,病情仍未好转,他只得中止旅行。几次诊断的结果表明,他有某种癌变。医生建议为保命起见,他应立刻进行化疗和放射性治疗。

据一些微软人士说,盖茨与艾伦的关系变得有些勉强,即使艾伦病后仍如此,这可能是艾伦决定离开公司的原因之一。在这两个长期并肩作战的朋友之间也会有问题颇让人疑惑不解,但人们也知道与盖茨这种性格的人相处是多么困难。

与盖茨密切合作常让人胆战心惊,合作有时就像婚姻,但盖茨与艾伦有迥然不同的个性。保罗·艾伦更内向,也更乐意享受一下成功后的悠闲。作为超级篮球迷的艾伦对西雅图超音速队的每场 NBA 赛从不放过,而盖茨却从来也少有这样持续专一的业余爱好。盖茨总是向前、向前,充满活力。艾伦并

不真正想工作得如此辛苦，艾伦是一个颇为不错的吉它手，他有一个摇滚乐队，他对享受人生更感兴趣。

事实 1982 年中期两人间就有了问题，他们不再能经常保持一致。盖茨每天工作超过 14 个小时，忙得不可开交，而艾伦倒宁愿看看科幻小说，拨弄一下吉它或是听听音乐。

有人说，艾伦与盖茨宁可通过电子信箱讨论问题，而从未直接面对面地讨论他们之间的分歧。很长时间艾伦都未到盖茨的办公室去过，大都是鲍默尔去。

但艾伦本人否认这些说法，称统统都是臆测和胡说八道。他对微软公司的人认为他不想艰苦工作大为愤怒，并感到受了伤害。他一边接受放射性治疗和化疗，一边继续工作，这还不够吗？当然他不可能投入全部精力和时间。艾伦习惯于和微软的朋友们拿自己的脱发开玩笑，这是化疗的后果，但他并没有告诉别人，他们也不知道艾伦病了，艾伦是一个极重隐私的人，从未向任何人解释他的感觉以求理解，或许这正是流言四起的原因。

艾伦在谈到那时他与盖茨的关系时说：“确实存在着有分歧的时候，但这无关紧要，我们并不总是心心相印，但最终的结果毕竟是富有成效的。”

艾伦离开公司确实是因为疾病，疾病也改变了他的人生观。来日无多的可能，使他期望能暂时离开工作一段时间。人是很难在工作与享受人生之间很好地平衡的。

当然，微软的另一位缔造者没有这些问题，盖茨的工作就是他的生活，合二为一，又何来平衡之说？

经过长达八年每周 80 小时以上并且极少有假日的紧张生活，艾伦离开了他一手创立的公司，去治疗他的癌症并享受生

活。虽然他已不再是公司的副总裁,但他仍是董事会的一员。

艾伦周游了整个欧洲,与家庭和朋友共度时光。而癌症渐渐康复,并且到今天也未见复发。不久后,艾伦的父亲死于意外,艾伦欲陪伴母亲安度晚年。

就在艾伦离开微软公司的 1983 年,微软在应用软件领域有得有失。

虽然已被微软更名为“微软计划”的“多计划”曾被用户视作摆脱以往电子表格枯燥无味的处理过程的希望,还被《信息世界》杂志评为年度最佳软件,不幸的是,微软的同类产品,著名的莲花 1—2—3(Lotus 1—2—3)异军突起,在 1983 年将微软的“多计划”与可视 Visicalc 统统赶出了应用软件这个重要的零售市场。

莲花 1—2—3 的风行一时,也成为 1983 年度软件工业的一大新闻,自此以后,莲花便登上第一大软件公司的宝座,直到微软再次将它超过。

盖茨深受触动,这个领域藏龙卧虎,一不小心便会落伍的现实使他从此倍加警惕。精心策划的软件项目被人一夜之间比了下去,委实难以咽下这口气,大发雷霆之余,盖茨仍决定绝不放弃应用软件市场这块宝地。

导致“多计划”被淘汰的重要原因是它的设计过分注重广泛的适应性,这是一个严重的决策失误。盖茨认为是过多的适应性导致运行速度较莲花 1—2—3 为慢,莲花软件的运作速度大约是其他同类软件的 10 倍。

这是一次非常大的损失,它不仅导致了微软产品暂时退出应用软件这个领域,并迫使盖茨放弃了开发“多用工具”的计划。因为采用了“多计划”同样设计的这些软件,莲花足以抵挡

并将它们击个粉碎,微软必须另起炉灶。

在这个时间,盖茨和包括莲花在内的竞争对手都未曾想到 IBM PC 会成为标准。盖茨对此已有察觉,但莲花还蒙在鼓里。

盖茨着手布置反击,“多计划”卷土重来。因为微软的 MS-DOS2.0 升级版本问世了,在这个为 IBM PC/XT 设计的升级版本中,莲花 1—2—3 将遇到困扰。

据透露,微软的计划是“要么莲花不运行,要么 DOS 不启动。”他们将一些指令写入秘密程序段中,当莲花软件被导入时,DOS 将导致计算机死机。只有三四个微软人员知晓这件事,而此事充分显示了盖茨的好斗天性,他是天生的领袖人物。

当然,这并不很正大光明,不过,莲花最终是可以适应过来的,只是这会给微软一定时间以开发足以对抗莲花 1—2—3 的软件。

在当时,莲花为 IBM PC,而可视为苹果 II 型提供同类电子表格软件。起初,人们购买苹果常常是因为想获得可视的软件,而现在客户开始转向购买 IBM PC 以获得莲花软件。

本已迭受重创的苹果简直如同屋漏偏遇连夜雨,乔布斯渴望寻找到更好的应用软件,以帮助他卖出苹果的麦金托什机,而看来他与盖茨在这点上颇为同病相怜,准会一拍即合。

这就开启了盖茨整合图形用户界面的战略的思路。

虽然“多计划”的惨败,1983 年微软也并非一无所获。

1983 年春在亚特兰大的展示会上,微软展出它为 IBM 所设计的微软文字软件(Microsoft Word),这个名字正是依照汉森的创意而作出的,就像六个月前洛杉矶展示会上莲花展出他们的 1—2—3 一样,西蒙伊像一个骄傲的父亲,向客户展示他

的孩子——该软件的新性能。

“文字”投入开发将近一年,它用上了许多西蒙伊在施乐时习用的技术方法,而最大的不同是继苹果之后,也用上了鼠标器,用以在电脑屏幕上移动光标。这是一场巨大的革新,因为参观这次展示会的人之前大多不知鼠标器为何物。

另外“文字”可以在“窗口”同时观看和编辑 8 个不同的文件,“文字”也包括一些多媒体及调制解码功能,并有使用最近出现的激光打印机的功能。

“文字”本来是为 IBM PC 及其兼容机设计,但也能用于其他计算机平台。盖茨和西蒙伊均认为,这种被称作图形用户界面的新概念已增进了个人计算机软件的普及性,并且,它将成为这年年底将宣布的新产品——视窗——的前身。

可视曾雄踞一时,盖茨曾必欲除之而后快,并将其列为头号劲敌。如今可视在莲花的排挤下衰落,盖茨又依仗微软文字软件瞄准了微处理公司,他对手下的程序员说道:

“我将把微处理赶出市场”。

盖茨对微处理公司特别是它的总裁早有宿怨。鲁宾斯坦与盖茨打交道早在 1978 年就开始了,鲁宾斯坦叫盖茨吃尽了苦头,甚至受骗上当。盖茨早将鲁宾斯坦视为劲敌。

他们最近一次在交锋是在欧洲市场。鲁宾斯坦在推销他的“文字之星”,而盖茨在宣传他的 MS-DOS。两人在一个工业贸易展上不期而遇,唇枪舌战进而针锋相对,虽然表面上仍然客客气气。

鲁宾斯坦很难将这位手下败将放在眼里,他认为盖茨不过是运气好,攀上了 IBM 这根高枝罢了。

“他总是错误百出,并且反复无常,起初他并不是搞操作系

统的,只不过由于基尔代尔搞糟了同 IBM 的关系,才轮到了他。这是纯粹的运气,没有深谋远虑,没有想象力,也没有花招技巧,仅仅是运气,刚好基尔代尔搞坏了与 IBM 的关系,而西雅图计算机制造公司有种叫 SCP—DOS 的玩艺儿还不错,可以改写成 IBM 要的东西。”他说道。

看来鲁宾斯坦仍以为盖茨不过是当年那位被他玩得团团转的腼腆的小伙子,如果他还知道 IBM 总裁因与比尔的母亲曾是同事帮了比尔一把,还不知要说出多难听的话来。

然而盖茨已不是吴下阿蒙了,如今正雄才大略,欲报当年一箭之仇。

老谋深算的鲁宾斯坦也懂得“战略上藐视,战术上重视”的道理,他仍重视盖茨的一举一动。当微软刚搞出欲藉此对抗“文字之星”的字处理程序时,他马上就获得了这一情况,“我不止一次谈到过比尔,他是个野心勃勃的家伙”,鲁宾斯坦对这种侵犯自己领地的行径火冒三丈。

不过,由于各有所长,两家公司也来回交易产品。微软需要微处理的程序编辑器,微处理需要微软的程序语言。就在微软推出“文字”后不久,鲁宾斯坦去访问盖茨。

而这天盖茨因超速行驶收到了法庭传票,逾期不到庭,将被警察局起诉。盖茨要求鲁宾斯坦与他同往,鲁宾斯坦答应了,这两个老对手老朋友的新一轮交锋,将成为鲁宾斯坦最难忘的记忆。

“我从未见过这样的商业会谈。”他说。从比尔·盖茨应付法庭的态度和手腕来看,昔日的小比尔如今已是锋芒毕露的商业领袖,鲁宾斯坦开始感到三分畏惧。

不久,“微软文字”在与“文字之星”的搏杀中占了上风。这

当然有汉森的功劳。初次进入零售市场的微软，照样干得有声有色。

但盖茨仍念念不忘“多计划”的惨败，总希望“微软文字”能更快、更好、更稳定。

盖茨总是希望“文字”软件能像他心爱的保时捷跑车一样飞速运转，但“文字”运行速度显然还不够快。西蒙伊的小组夜以继日地解决这个问题，虽有些改进，但盖茨总认为不够。

“才提高三倍？”盖茨说，“那有什么特点，也占不到什么优势。”

盖茨从不真正参予解决设计问题，一般是程序员做得差不多了之后，他才会看一看，并常像他喜欢的那样推敲一遍，并通过电子信箱送回指示。

一般而言，这种指示都会被执行，也有例外，高手辈出的微软雇员有时也认为如果按董事长的指示去做，好不到那里去，也就拒不执行。

这个先例是由西蒙伊小组的波尔伊开创的，盖茨很惊奇这种前所未有的创举，但也很乐意接受。况且，他也越来越没有时间作这些具体指示了，个人计算机革命在1983年明显加快了速度，英特尔公司的新型处理器芯片推出在即，信息革命的前景在盖茨紧皱的眉宇间渐渐清晰——他将迎接新的挑战。

第六章

和天才在一起

微软不应选用那些技术性过强的名称,而应让用户感觉亲切、方便和友好,因此,我建议使用 windows 这个词儿

——汉森

23. 是谁发明了“视窗”

就像在此之前苹果公司的斯蒂文·乔布斯一样,比尔·盖茨的名字在全国开始广为流传,他被视作个人计算机革命以来的第二位神童,一个新的乔布斯!

记者们奔赴西雅图采写这位年轻的光芒四射的微软缔造者和领导人。这是位顽皮的小子,有着高而尖细的嗓音,高度近视,飞满头屑的乱鸡窝似的头发……记者们满心渴望在西雅图满载而归,但却常被碰上一鼻子灰。盖茨并不欢迎这些在报道乔布斯时就专写“阴暗面”的家伙们。况且,盖茨喜好挑战的性格反而使那些一向刁难要人的记者穷于应付。

《人民》杂志称盖茨是 1983 年最引人注目的二十五人之一,它写道:“现年 28 岁,比尔·盖茨是软件领域的爱迪生,既是发明家,又是企业家,还是推销商——而无论什么时候都充满

天才的神奇人物。”

许多早期的关于盖茨的公众故事集中在他使人着迷的工作习惯上，他点石成金般的感受和极具挑战性的个人性格。

《财富》杂志在《人民》之后以首要位置刊出文章，题为：“微软正统治软件”，文中写道：“以他自己的权利为软件重新定位，一位时常显出顽童天性的人，一个发怒时乱扔东西，高兴时不能控制自己讲话的人，但也是个有超凡智力的人，一个程序设计师，一个精通技术和商业的最危险的竞争对手。”

大众传媒通常把盖茨渲染成一名电脑神奇小子和高科技迷，一个在做实验时将表放入锅里还以为放进去的是鸡蛋的人，一个宁愿在周末晚上收看物理学讲演的天才。

最后，殊荣出自《时代》。盖茨被选作 1984 年 4 月号封面人物，在封面专题中，作者用幽默的笔触写道：“他看起来像一名站在西雅图机场等飞机的未成年中学生。”

文章还写道：“肘上钉着补钉的毛衣，裂口重补的鞋，蓬乱的头发，脏兮兮的眼镜。”而封面照片是一个神情专注但显得稍微紧张的盖茨正对一张软磁盘归档，文章还披露盖茨是一名软件大王，个人资产超亿元，他的公司由 1978 年的 15 人增长为 1984 年的 510 人，而 1984 年的预计收入为 1 亿美元。

文章还提到盖茨有一名女朋友——基尔·蓓蕾特，27 岁，是数据方程序的电脑销售员。

不过，此时人们最关心的是在方兴未艾的个人计算机革命中，神奇小子比尔·盖茨又有什么新动作。盖茨一点也不在意成为什么全美知名人物，在他看来这只会浪费他更多时间。

从日常事务中解脱出来的盖茨并未有片刻清闲，他计划在 1983 年完成被许多人认为吃力不讨好的“图形用户界面”技术

开发,以应付苹果的挑战。

苹果计算机公司并非等闲之辈,它曾创下以最短时间挤进《财富》杂志全美 500 家最大企业的纪录。其创始人斯蒂文·乔布斯上了《时代》周刊封面,被誉为个人计算机革命的象征,以致当比尔·盖茨也步其后尘登上《时代》周刊封面时,人们也喜欢称他是“乔布斯第二”。

苹果的发展与微软一向不很相冲突,因为他们各自建立在不同的微处理器基础之上,无论是最初在微型仪器遥测系统的阿尔塔个人计算机,还是后来的 IBM PC,这些计算机都用的是英特尔的微处理器,包括 8080 和 8086。

苹果最初却是用的莫斯技术公司的 6502 微处理器芯片,乃至今天也仍然使用非英特尔标准的摩托罗拉的微处理器芯片。

不过,这种差别的形成也是个人计算机史上饶有趣味的一件事。

苹果计算机是由两名经常离经叛道的年轻人搞出来的,一个叫斯蒂芬·格·沃兹尼亚克,带波兰血统的天才,常被朋友们昵称沃兹;一个叫斯蒂文·乔布斯,出身于蓝领工人之家的哲学天才,比沃兹小 5 岁。

说到沃兹这个公认的天才,可以说是爱迪生名言“天才是百分之九十九的汗水,百分之一的灵感”的绝佳反例,在他身上,比勤奋更引人注目的便是贪玩,不要命的好玩。

沃兹在中学时就喜欢构思不露破绽的恶作剧,并常常得以逃脱惩罚。

只有一次例外,沃兹用电线缠了个电子节拍器,把它放在教室里,隔两步远的人都可以听到节拍器的嘀哒声,他本意想

让同学们惊慌失措,结果是校长首先发现了这玩艺儿,上了他的圈套,鼓足勇气抓起所谓的“定时炸弹”,在众目睽睽之下有失体面地狂奔而去。

结果,人们一致认为“只有沃兹才能干这活儿”,校长因此将他停课两天。

等他上了大学之后,他除了像盖茨一样酷爱玩牌外,恶作剧的功夫更是炉火纯青。他最擅长的是电视干扰器,结果,每当精彩节目出现时,他选中的电视便遭了殃,扭成一团雪花,此时沃兹便会声称“天线出了问题,可能是因为角度不对”,当同学们一拥而上天台,摆弄电视天线的时候,只要谁摆出了一个吃力的姿势,比如金鸡独立或侧臂高举之时,沃兹便关掉干扰器,而那个可怜的人只得尽力保持这个姿势,以便同学们能够看完诸如湖人队大战公牛队的 NBA 球赛之类的精彩节目,直到沃兹因笑得喘不过气来而被揭穿为止。

沃兹也颇具幽默感,但绝不是纯粹做学问的人物。他也是第一个在 6502 芯片上搞出 BASIC 语言的人。

但乔布斯比起沃兹来更有传奇色彩,简直就是当代美国梦的另一个最佳样版。

乔布斯出生于一个蓝领工人家庭,跟计算机工业毫不沾边,也与工商界一无瓜葛。他沉默寡言,感情丰富,是个在某些方面略显羞怯的年轻人。

乔布斯和沃兹一见如故,他们的共同点是对电子学入迷,以及虽表现方式不同,但都很执着的性格特点。

相比起来,沃兹更心甘情愿深入研究一个知识性的问题,也有能力做到这一点,这在硬件领域无人能与之相比,软件领域的盖茨或者与他相差仿佛,而乔布斯虽然缺乏这种毅力,但

有广阔的思维和敏锐的洞察力,满怀雄心壮志。

乔布斯雄言善辩,能说服人,在后来的岁月里常在不同场合与比尔·盖茨唇枪舌战,针锋相对,但又英雄惜英雄,私交尚好。

这种素质与比尔·盖茨的天生好胜不尽相同。由于经济状况不好,他在中学时就开始靠买卖电子器材赚钱,也会买进些立体声音响装备元件装配好后出售以求利,这些都帮助他学会如何更好地与人们打交道。

但骨子里乔布斯还是个哲人,尤其对印度哲学感兴趣。上大学的头一年,他很少上课,而是读了百多本哲学书,整天足不出户,吃一大包只值 50 美分的麦片过上一星期。

后来,他在硅谷找了份工作以攒够前往印度的路费,在南亚次大陆神秘土地上漫游,乔布斯曾一度动了隐居的念头,不过,当钱用完后,他还是回到了美国,并开始与沃兹保持联系。

沃兹也是土制计算机俱乐部的常客,对个人计算机有很大兴趣。由于沃兹买不起阿尔塔计算机,只能花 20 美元买了片最便宜的 6502 微处理器芯片。让全世界大吃一惊的是,他仅花几个星期便让 6502 芯片可以使用他的 BASIC 语言,甚至比盖茨和艾伦还要迅速。

在这之后,他开始为芯片安装外部设备,以使其成为一台名副其实的可使用他的 BASIC 语言的计算机。

他成功了,他将芯片和一个键盘以及一个电视屏幕接在一起。这种设计受到土制俱乐部其他成员的欢迎,不过人们怀疑 6502 是不是最好的微处理器,或许应该用 8080,但想到他只付了 20 美元买这种芯片,也就可以理解了。

这就是最初的苹果,由乔布斯命名。

由于乔布斯长袖善舞,到 1977 年这家公司开始赚钱,产量每季度便会翻上一番,在这一年中苹果 II 型机的销售量增加到 35,100 台,这是一个惊人的数字。

这样,到 1981 年 4 月,苹果计算机上一个财政年度的销售额达到了 3 亿美元以上,乔布斯成为硅谷的著名人物,而“苹果”也几乎成为“个人计算机”的同义词,直到 IBM 在半年后进入为止。

以苹果为代表的新兴企业形成了对 IBM 这样的大公司的挑战,但乔布斯也深感忧虑,他也一直在想 IBM 插进来的这种可能性,如果真这样的话苹果自 1977 年开始的黄金年代便将一去不复返。

但是,苹果计算机公司也只能积极应对而不可能阻止。

退路是没有的,IBM 与微软的联手夹击将使苹果落地,只不过蜜柑也同样让盖茨牙疼。

乔布斯自从 1979 年春在施乐公司看到一种新的、强调图像的计算机语言和一种新的、由一种叫做鼠标器的东西控制的用户接口后,就大为叹服。

他说:“我甘拜下风!”

因为这种机器可以完成图像分辨率很高的作图技巧,让苹果机型望尘莫及,而鼠标器这样的输入装置迥然有别于一般的键盘输入,它更快捷,也更灵活,可以以此为基础搞出一种新的,更易于操作的计算机系统。

乔布斯为这次参观激动万分,虽然遇到公司内部不少反对意见,他还是坚持开发以此技术为特色的新型计算机,以保持技术领先,来对抗不可避免的 IBM PC 狂潮。

这种被称作麦金托什的机器及其软件为用户提供了前所

未有的图形用户界面,特别宜于制图、绘表和广告美术设计之类,是 IBM PC 及其操作系统 MS-DOS 在当时想干而干不了的。这种机型的英文原意为蜜柑,但有时人们更喜欢称其为“大苹果”。

让别人领先一步是比尔·盖茨不能容忍的事,但木已成舟,只好亡羊补牢,视窗的开发已迫在眉睫。

有关视窗的技术,其实早在 70 年代就已萌芽,在施乐公司的研究所 PARC,“阿托(Alto)和“星”(Star)牌计算机就运用了这种技术,名躁一时。

就如同乔布斯被称作 GUI(即图形用户界面之意,Graphic user interface)的技术概念震慑并自愧不如之下,萌生了开发苹果的换代产品——“蜜柑”麦金托什一样,盖茨一见到视窗这种技术也就心向往之。来自 PARC 的西蒙伊加入微软后,盖茨便向施乐买了“星”牌计算机及其最新激光打印机。

不过,这次乔布斯走到了前头,1981 年,苹果已搞出了麦金托什的样机。盖茨曾蒙乔布斯之邀领略过这项技术,一项自诩领先于人的微软,当然不甘落后于人。

不久,一项围绕 GUI 技术概念的被命名为“界面管理者”的新项目在微软开始开发。在苹果已有成就之外,盖茨另有一种有关此项技术的前景概念。

一般而言,不同的应用软件在计算机内工作时有不同的路径,用户不能在进行字处理的时候也同时进行电子表格操作,因为打印一个文件的指令和移动一个文体的指令是不同的。但盖茨希望“界面管理者”能成为 DOS 操作系统和各类应用软件之间的“肉馅”,能将两者融为一体。

“界面管理者”将力图使不同的应用软件能以同样的方式

进行,而且用户可以方便地来回操作不同文件,为此,显示屏将被分割为几个独立的“窗口”,这样,几个不同的应用软件可以联为一体,这就是“窗口”又名“视窗”软件的由来。

有关“界面管理者”在开发在微软秘密进行着,用去了 20 名盖茨所认为的“微软最优秀的程序设计员”。但 1982 年,有准确的信息传来,其他的软件公司也在开发 GUI 技术软件,并且是以 IBM PC 为对象。

当西蒙伊前往参加 Comdex 贸易展时,他发现了可视公司命名为“VisiOn”的这项技术,它与微软的“界面管理者”略无二致。显然,这是一场真正的竞赛,且早已不宣而战。

1983 年初,苹果公司正式推出了麦金托什机的计划,预计 1984 年下半年即可正式问世。老奸巨猾的乔布斯像盖茨一样雇用了来自 PARC 的科学家,从而在这场竞赛中再度领先。该机有当时堪称卓越的图形界面,配有一个鼠标器,自推出后大受欢迎。

盖茨认为,即使在整个个人计算机行业中图形界面技术落后于苹果这个事实无法短期改变,也至少不能在 IBM PC 领地内让可视公司的 VisiOn 超过微软。盖茨发誓要抢在可视搞出 VisiOn 之前推出“界面管理者”,但此时连一个可在 IBM PC 上运行的“界面管理者”的模型都还没有。

不过,在盖茨眼中,这是死命令,关涉着他的一系列的战略步骤。此时仍仅是第二大软件公司的微软早想取莲花而代之,图形用户界面将是这场战役的核心部分。

在盖茨计划中,这得分为两个战役。第一个战役是与苹果

合作,为现今仍是独立的封闭的苹果计算机系统开发应用软件,从而先于莲花进入图形运行环境,达到在技术上领先于莲花的目的。

第二个战役则是利用所取得的领先技术,将“界面管理者”树立为 IBM PC 及其兼容机的图形界面标准,这样,他就可以吸引数以百万计的 MS-DOS 用户使用微软的应用软件,从而彻底超过莲花。

如果能树立界面标准,就会有更多软件开发商为微软的图形环境编写应用程序,也可以说服个人计算机制造厂商在其出厂机型中捆绑“界面管理者”软件,倘能如此,莲花何足道哉!

盖茨为此煞费苦心地四出活动,向个人计算机制造商和软件开发商宣扬“界面管理者”是何等优越,又是何等重要和前途无量,并许下诺言,“界面管理者”将在一年内完成。

就在这时罗兰德·汉森又一次抨击了技术思维式的命名,他指出如果仅作为内部开发项目的名称,“界面管理者”有它的好处,微软人当然懂得何为界面,又该如何管理,但如果将这项技术推向市场,这样的名称是不得分的。

他建议更名为“窗口(Window),这就是日后鼎鼎大名的“视窗”的由来。

不过仅仅取了个好名字也还是不够的,已有不少的软件开发商在这个领域取得进展,微软并不能高枕无忧。

当盖茨准备与一些硬件制造商结盟时,首先想到了蓝色巨人。但 IBM 一向喜欢“肥水不流外人田”,除了与微软一度合作之外,很少与别人合作开发软件。IBM 将推出自己的图形用

户界面,名为顶视(Topview)不惟如此,IBM公司还在这时与“可视公司”签订了经销VisiOn软件的协议,此举当然是明确表示,他们对微软的行为颇为不满。

结果,微软恐怕只能与康柏之类的兼容机厂商合作了。眼看着微软与IBM的“蜜月”即将结束,似有分道扬镳的迹象,早就对“蓝色巨人”的霸道不满的PC兼容机制造厂商,这时便纷纷倒向视窗阵营。先后宣布支持视窗的公司就有康柏、EDC、惠普、坦迪等24家。但首先微软得加快视窗的开发。仅有西蒙伊是不够的,盖茨还得延揽更多曾在PARC工作过的、熟悉GUI技术概念的人。

最先到来的便是西蒙伊昔日的同事和朋友斯科特·麦克乔治。

说到盖茨与麦克乔治的第一次见面,倒颇有趣,由于西蒙伊的推荐,盖茨飞往旧金山约见麦克乔治,地点选在一家以表演肚皮舞闻名的摩洛哥餐厅。

就在中东风格的音乐声中,他们一边观赏肚皮舞,一边进餐。盖茨与麦克乔治达成了结盟的意向,将由麦克乔治来主持视窗1.0版的开发。这样,成功的胜算又添了块重重的砝码。

不久,又一位PARC人才来到了微软,这位与麦克乔治等量级的人物名叫尼科拉。视窗1.0的开发工作紧锣密鼓地行进开了。

在微软、可视和IBM之间既合作又竞争的微妙关系中,谁抢得先手,谁就赢得主动。但谁能想到,这将使微软忍受有史以来最大的煎熬!

它是不折不扣的米奇终结着,一旦
它问世,米奇就完蛋了

——微软程序设计员

24. 只要成功,不管生活

自 1981 年西蒙伊发表其热情洋溢的“创收火山”演说后,微软已在应用软件开发上加大了投入。

脚踏系统软件和应用软件两只船的比尔·盖茨,早就对莲花 1—2—3 耿耿于怀了。在盖茨心目中,最大的对手不是乔布斯,而是米奇·卡普兰——莲花软件公司的董事局主席,一位卓越的企业家。

自从这位董事局主席将其王牌莲花 1—2—3 投入商业营运以来,莲花几近独占电子表格市场,卡普兰正处于他事业的巅峰。虽然《时代》周刊将比尔·盖茨誉为软件行业第一人,但莲花公司的收入仅凭莲花 1—2—3 项便超过了微软所有产品的总和。

到 1986 年 6 月为止的一个财务年度里,莲花的销售收入为 2 亿美元,而微软不过才 1.4 亿美元。此时的莲花,稳居软件行业第一强的位置。

尽管莲花已成为 PC 机上扩展表格软件之标准,但盖茨仍希望以“奥德赛”项目来发动一场突然袭击。这项于 1983 年底经由包括盖茨、杰·夫·雷克斯、查尔斯·西蒙伊和另几位程序员秘密商议后提出的项目,旨在消除莲花 1—2—3 所带来的威胁。

很显然,仅仅对“多计划”作改进已不是不够的,在经过 3 天的讨论之后,以荷马史诗著名人物奥德赛为名的项目应运而生,它将包含莲花 1—2—3 曾用过的许多功能,但运行速度更快,也能提供几种新的改进。

道格·克伦德尔被任命负责主持该项目工作,盖茨希望 1984 年底就可以将该项目大抵完成。在盖茨看来,这是他撵上米奇·卡普兰的战略性产品,这将成为真正的“米奇终结者”。

但此时的微软已今非昔比,就在盖茨费尽心思和时间致力于开发 Windows 1.0 版和奥德赛项目的同时,新总裁谢利不得不集中精力处理公司零售部门的问题,因为面对日益增长的工作负荷,该部门似乎难以为继。

微软现在不仅为 IBM PC 及其兼容机,而且也为苹果的麦金托提供应用软件,这显然意味着零售部门无论是工作量、收入,还是人员都在迅速增长。虽然谢利是行政事务管理的绝对高手,但自前任零售部门负责人离职后一直无人具体掌管零售部门,这种情况不能再持续下去了,毕竟,谢利是整个微软公司的总裁,不可能事必躬亲。

到 1984 年 5 月,在经过一番研究后,杰瑞·拉腾伯成为负责零售部门的副总裁。

拉腾伯是一名饶有经验的零售市场经理人才,起初在著名的 M&M 公司任职的他,也曾为阿塔里计算机公司和科瓦拉

技术公司担任全国范围的销售督导,不乏零售营销的技巧,管理能力和实务经验均属上乘。谢利正是想借利拉腾伯的经验来解决微软长期的薄弱环节——销售部门。

“微软的应用软件产品正不断涌现,但微软确实没有多少人知道零售市场究竟是怎么一回事。微软曾尝试过几种不同的销售方式,但大都格局有限,范围过狭,微软从来也未曾形成过一支真正的销售队伍和服务队伍。

因此,当拉腾伯到微软后,他立即以他的经验和知识发现了这么多的问题,但最为严重的还在于进入应用软件领域后必然扩大的用户服务方面,竟然无所作为。对一个正规的大公司而言,服务往往是高于一切的,微软必须尽快从一个软件开发研究公司变为真正的商业企业。拉腾伯将以此展开他的工作。

拉腾伯不无沮丧地发现,当他首次走进用户服务办公室时,发现无论客户要求的是寻求某种产品的改进版本还是抱怨某件产品的质量问题的,都只有两个女人在应答咨询。同时,起码尚有数百个这两个女人无法作答的留言未曾处理。这太令人震惊了。但这两个女人同时告诉他:“这不算什么,在那边的桌子里还有好几百件未曾处理的留言呢!”

拉腾伯发现自己已不得不动大手术了。首先,他将客户服务部的雇员增加到 30 人,同时将相应的技术人员也增加到 60 人。对零售队伍也作了大幅度的充实。

从这个时候起,微型软件公司才有点大公司的味道了。

拉腾伯具体负责零售部门及客户服务,而谢利则主要致力于全面地管理公司,并作出重大的诸如合作等战略的决策。

谢利能够照看着微软的日常事务,他是个卓越的管理人才,足以将微软管理得井井有条,而盖茨则可以有更多时间致

力于具有战略意义的产品开发。

从天性而言盖茨仍喜欢了解公司的一切状况,但他从不喜欢要人作汇报,而总是自己去了解,然后再让人作出解释或判断。

盖茨仍保留前俯后仰的开心习惯,偶尔他也会以摔铅笔来表达愤怒。在每一次会上,他都希望手下能表现出足够的竞争意识和永远争当第一的劲头。

但盖茨反而尊重那些敢于反对他的人,他并不喜欢人人都当应声虫,有时候他甚至会假装反对某人的意见,以试探他究竟是否真的对自己的意见有把握,并不惜为此冒犯比尔·盖茨董事长。

盖茨善于向别人学习,但他学习的方式太奇特了。刁难别人是他最拿手的方式之一,不过,他对营销的不在行,多少使他在拉腾伯面前有所收敛。

“工欲善其事,必先利其器。”有了拉腾伯的零售部门和客户服务部门,微软在应用软件领域与莲花或可一战。就在此时奥德赛项目被正式易名为 Excel,意为“杰出、胜过”,不言而喻是比莲花更杰出的意思。在 1984 年年底,盖茨决定 Excel 将主要为苹果的麦金托什机而开发,以应付雄心勃勃的莲花开发的“爵士乐”(Jazz)。已经几近垄断了 IBM PC 及其兼容机同类产品的莲花,正企图用“爵士乐”来占领苹果的同类产品市场,这是盖茨所不能容忍的。

当然,莲花 1—2—3 已成为 IBM PC 及其兼容机的扩展表格之标准,轻易难以撼动。避实就虚,微软将在苹果系统内迎击莲花,而莲花也正要將微软彻底赶出这一产品市场。在“爵士乐”中,莲花计划为用户提供比其 1—2—3 软件多得多的东

西,这种被外界称为“集成软件”的东西将把几种不同的应用软件融为一体,并易于操作。例如,该软件允许在图形操作的同时进行字处理。据估计,该软件的主要功能包括数据库、字处理、图形处理等方面。

莲花因其 1—2—3 软件的成功而先行一步。苹果公司对其“爵士乐”软件深感兴趣。作为已被 IBM 压得喘不过气来的苹果公司,迫切希望能有一个出众的应用软件在自己的主机上适用,从而就像可视产品曾先于莲花为 IBM 做到的那样,为苹果带来可观的订单。

爵士会是苹果的救星吗?

此时的盖茨虽则不动声色,却并非按兵不动。当“爵士乐”软件首次向外界展示时,盖茨便派出人马前往窥营。结果发现果然不同寻常,“爵士乐”在一些性能上将比 Excel 优越。

对此盖茨不敢怠慢,亲自布置反攻。首先是人员的调配,将原先负责此事的克伦德尔他调,而启用来自著名的华人软件公司——王氏软件公司的菲利普·弗洛尔斯坦担当重任。

不过,弗洛尔斯并未立刻成为 Excel 的主要负责人,他只是感受到盖茨对此项目的特别关心和刻意尽善尽美的追求。面对莲花,谁也不能不小心从事。盖茨先让弗洛尔斯检查以前程序的毛病,并试着编写新程序。

微软并没有所谓的“集成软件”计划,但它又必须使 Excel 具有类似功能。对视窗已有深入了解的盖茨对此另有妙算,他想在麦金托什的软件环境中实现一种快速接触方法,让担负各种功能的较小的程序段能彼此分而不离,从而胜过莲花的大“集成软件”。这条思路当然是可行的,但首先得需要对麦金托什机了如指掌的人才才行。

这样的人在微软之外还是有的,他就是安迪·赫兹菲德。此人曾在苹果干过,并担负过麦金托什的开发工作,然后自己开了家不错的软件公司。由于拥有对麦金托什的丰富知识,他已着手编写可同时在麦金托什机上运行4个不同程序的“接触器”软件。

这正是盖茨想要的!因此他马上命人安排与赫兹菲德的会面,他将亲自出马。他太会耍手腕了,即使对该项技术是如此渴望,他也仍不愿付出过多代价。他觉得即使是苹果买下,也无妨他开发Excel。为此,他仅为这项了不得的设计开价4万美元。而最终,该软件以15万美元高价被苹果买走。当然,盖茨也并无损失,苹果必须借重微软的应用软件开发能力。有了接触器,盖茨的构想已可能实现。

高兴之余,盖茨打电话给赫兹菲德表示祝贺:“你是唯一一个能对麦金托什系统了如指掌的人,这是项了不起的设计!”

“祝你继续成功。”盖茨最后说到。

这样,围绕着“接触器”的软件开发紧锣密鼓地展开了。而另一边,莲花已于1984年11月抢先推出了爵士乐软件,并将在几个月内正式售给用户。

不过,苹果老板乔布斯和总裁斯考利对爵士乐的评价都不是很高,认为并未达到他们的期望值。由于采用“集成软件”方式,可以肯定“爵士乐”运行速度不会太快,尤为糟糕的是,莲花又称为求完美“爵士乐”,必须再晚几个月才能正式出笼。这样一来,苹果大感失望。

当时正值个人计算机产业低潮,苹果已解雇了数百名员工,而如果“爵士乐”不能尽快替代早已落后的可视产品,苹果就只能靠出售老苹果二型机来维持。没有好的应用软件,麦金

托什并无多大吸引力,乔布斯为此忧心忡忡。

就在几经延宕后的“爵士乐”正式发售第一批拷贝的时候,Excel 定于 1985 年 3 月 2 日在纽约作公开展示,将邀请乔布斯参加。乔布斯自然很关心,他将前往一睹究竟。

结果,后来者果然居上,在目睹了展示之后,乔布斯这位一向慎于言辞的大人物也称赞 Excel 干得不错,并随即与微软达成谅解协议。

市场反应更是势如破竹。“爵士乐”举步维艰,虽然莲花花了 750 万美元进行市场营销,而微软只花了不到 100 万美元,结果还是 Excel 更胜一筹。

用户们也交口称赞 Excel,称其在麦金托什上的表现比莲花 1—2—3 在 IBM PC 上的表现要好得多。

最高兴的当然是乔布斯,他有了一个更杰出的程序在麦金托什机上,苹果的日子必将好过多了。

盖茨又成为应用软件领域的标准制订者,像 3 年前西蒙伊规划的那样,同时,微软也成为应用软件领域中一流的制造商。至此,微软已不再仅靠系统软件赚钱了。

在纽约展示会上,微软的软件让人耳目一新,微软的董事长也让人大吃一惊。

任何与比尔·盖茨相知稍深的人都不会对他竟然会衣衫褴褛地出现在 Excel 演示会上表示惊奇。

尽管不久比尔·盖茨就该庆祝他 29 岁生日了,但他仍未能在外表上有多少改观,自从他在湖滨中学的计算机房开始他的计算机发烧生涯以来,他似乎总是忘记修剪他的手指甲,又何来其他时间做打扮自己的事呢?

这并不意味着比尔·盖茨从来也不曾关心过他的外表如

何,他只不过是腾不出时间来清洁与修饰罢了。总是有那么多显而易见的迫切事情吸引了他的注意力,而当他能稍微空闲下来时,他也会剃须、淋浴并更换衬衫。

只可惜,这样的空闲在他的一生中太少了一点。

“当你看到比尔,你总是忍不住感到疑惑,昨晚他睡在哪里? 办公室?”一名微软的资深女员工这样说道,“你总想走上前去问他:‘比尔,嗨,我不知道你是否每天淋浴,但如果是的话是不是能够同时洗洗头。’”

当然,这位女士并没有把话真对比尔·盖茨说出来,也没有任何一个人这么做,但在微软这么想的人可不少。或许每见到他们的董事长一次,类似的话就要憋上一次吧。

至于比尔·盖茨开始广为人知,并频频出现于国内杂志的封面,首先是 1982 年下半年的《金钱》杂志,也包括 1984 年 4 月号的《时代》周刊后,微软公司公共关系部的人们确信他的秘书一定会将他的外表弄得还看得过去。而这位秘书也还算尽力,她常常进出于盖茨的房间帮助整理,并总为盖茨准备好干净的衬衫。

但秘书不可能面面俱到。当 Excel 推出后几个星期,《华尔街日报》通知微软看能否安排一次采拍比尔·盖茨的时间,这次是为一系列国内商界大亨举行的企划活动。比如,艾迪·保尔这位服装零售巨子会举着一张《华尔街日报》,配上一句噱头话:“轮到《华尔街日报》了,再没有什么能更让你在冬夜里感觉温暖。”这当然有助于报纸的公众形象,但对艾迪·保尔的服装商店来说也是最好的广告。出于这种理由,比尔·盖茨同意他也举起《华尔街日报》,然后旁边写道:“轮到我的软件了,再没有什么比《华尔街日报》对用户更友好的了!”当然,《华尔街日

报》允诺在一个小时内完成采拍,这也是盖茨同意的原因之一。

当《华尔街日报》采拍组的人来到微软时,他们还带来了一名发型设计师,微软人可从来没有见过这码子事,在全国大型期刊想要比尔·盖茨的照片时竟会带上一位发型设计师,这下总算开了眼了。

不过,比尔·盖茨能够接受吗?微软人自有妙计,他们让比尔·盖茨的秘书提醒他该理发了,这样他或许会去理发,也可能先洗洗头。

《华尔街日报》的人对比尔·盖茨称图片将发表在显要位置上,但事实上比尔·盖茨从来也不想出这种风头,而将其视作浪费时间的举动,要不是人们说这将对微软有利的話,他可不愿受这份罪。

在这次采拍中盖茨将穿着绿色外套,因为他被特别告知穿着应与其办公室相配。当采拍他的人七手八脚地布置办公室时,盖茨离开了,他可不愿干看着这么多人围在一起花这么多时间,却只能干那么一点事。他抱怨说:“简直要命。”

1个小时后当房间内所有东西都布置妥当后他才回来,进入指定位置并按指点的那样举起了报纸。结果,肘下一个明显的衣服破洞映入众人眼帘。日报的人只得说角度不对,他们希望他能用另一只手举起报纸,当然,他们得花上几分钟重新调整灯光。

这期间盖茨变得非常非常的恼火,但当他重回位置并以另一只手举起报纸时,哈!这只衣袖的肘部有一个更大的洞!这下日报的人更傻了,但有人急中生智地叫道:“比尔,比尔,看!这外套的色调太暗了。”他们要求盖茨脱下外套举起那张报纸。

盖茨果真如此做了。但他的衬衫亦不完美,肘部依然有很

大的一块尘迹。

结果,日报的人告诉盖茨摄影机出了毛病,看来得另挑地方,最好是在户外,而此时的盖茨真有点发火了,但也无可奈何。

微软负责此事的文员在准备工作就绪之前,四处寻找与盖茨穿同样衣服尺寸的人,并将寻来的衬衫带回盖茨的办公室,不幸的是,颜色又不符合要求,于是他又得四处去找,四处去换。

最终采拍还是得以进行了,不过,仅仅在照过一两张胶片之后盖茨便下了逐客令:“为什么你们这些人不去干点更好的事情,让我得以自行其是呢?”

所谓采拍到此为止。回去后那位经验丰富的发型设计师只好用彩笔来矫正盖茨的发型了。

也许再也没有人敢对微软的董事长指手划脚了。他喜欢这样,因为他脑海里除了软件还是软件,尤其是正在困境中的视窗 1.0 版。

在微软历史上,从来没有过这么让人伤心和沮丧的经历。

——麦克乔治

25. 全都发比尔·盖茨疯

确实,以麦克乔治为首的视窗研究小组遇上了麻烦。

虽然最初名为“世界管理者”的视窗软件已开发了两年多,但似乎一直深陷泥潭,这并非完全是研究人员之过。开发新一代的“窗口”软件谈何容易,要知道,当时 PC 电脑的内存容量只有 256K,而视窗所需远不止此数。PC 机里 8088 微处理器的速度太低,用常规方法显示图形,会让人感到慢得不能容忍。此外,这套软件包含的内容之多,涉及的范围之广,复杂程度之高,都是 MS-DOS 所不能比拟的。1984 年转瞬即至,微软公司第一次无可奈何地宣布,交货时间将推迟到来年第一季度。

这对曾号称“我们出售的是诺言”的微软公司,尤其是盖茨本人而言,实在是有失体面,然而更让人失望的事还在后头。

1984 年 2 月间,约有 300 余家硬、软件公司的代表兴冲冲地赶到西雅图,参加微软公司举办的图形用户界面技术研讨会,满以为可以拿到视窗的有关文件。不料会议的结果使代表们大失所望,微软不仅没有提供出任何象样的技术资料,反而宣布将视窗的供货时间,再次推迟到 5 月。

望眼欲穿的 5 月份终于被盼来,微软的销售经理们也终于露面,他们一一拜访各家用户公司,红着脸道歉说道:“请各位再耐心等一等,最迟到 8 月份,我们一定把窗口安装在你们的机器里。”

元月、3 月、5 月、8 月,三番五次,一拖再拖,逐渐失去耐心的用户们反而不太着急了,在等着 8 月份看微软的笑话的同时,性急的已开始探寻获得“可视”公司的 VisiOn 软件的可能性了。

由于 IBM 与可视的联姻,人们本身就对可视产品充满期待,视窗的情势岌岌可危,盖茨也开始整天提心吊胆起来。

所幸,可视公司也出现了危机,这才得以使微软公司熬过

了那段尴尬的日子。

可视公司为了它的 VisiOn 软件,曾耗资千万美元,花费了整整 3 年时间进行改进,把软件从头到尾改写了 3 遍,推向市场后却发现用户的反应冷淡。这是因为 VisiOn 是个封闭系统,一些著名的软件如莲花 1—2—3 数据库等都不能在它的环境下运行。可视总裁费斯特拉见销售形势欠佳,下令降价出售,从标价 500 美元一直降到 95 美元,仍无法挽回其颓势。IBM 当局瞅着可视公司无计可施,决定自己亲自出马,用“顶视”(Topview)换下不中用的 VisiOn。谁知道老将出马以后,市场形势也没出现根本转机,人们把 IBM“顶视”装进电脑,虽然也看到窗口的效果,但很快就认清这是个“大大的狡猾”软件——“顶视”用户界面仍然属于传统的字符型。

这样,人们仍翘首盼望视窗的问世。

微软公司承诺的 8 月份到了,他们依然没有视窗的产品可供。比尔·盖茨简直不知道如何去面对新闻记者的质问。“泡泡件”(vapware)的“美名”就是此时加封给视窗的,以“表彰”盖茨的公司在许下诺言方面的胆大无比,新闻界更以此极尽挖苦之能事。

“小孩比尔魔术般地吹出一个更比一个大的肥皂泡,而大多数人仍期待着下一个。”

“世界上最长一出肥皂剧,充满悬念,让人不忍卒看。”

“如果你想成为像比尔一样的亿万富翁,你必须先学会当众吹出直径一寸以上的大泡泡。”

所谓“吉人自有天相”,缺乏行政管理经验的盖茨为弥补自己的弱项曾千方百计寻求一位公司总裁,而自己退居董事长之席。这一举动再次显出奇效,正是第二位总裁谢利扭转了视窗

开发的颓势。

正当 Windows 1.0 处于进退维谷之际,微软公司聘用不久的新总裁谢利发挥了高级的组织作用。

经过一番认真的调查,他找到了问题的症结。视窗计划之所以进展迟缓,除了技术难关外,更主要的还在于组织和管理混乱。谢利快刀斩乱麻,将微软的研究机构划分成几个部门,交由鲍默尔等人掌管,各司其责,使比尔·盖茨能集中精力考虑软件总体框架和发展方向。谢利还宣布更换视窗的产品经理,并把微软资深的程序高手康森调入视窗研制小组,具体负责图形界面的设计。

康森原是西雅图的一位高中学生,因哥哥买了一台苹果机而迷上了电脑软件,微软公司迁返比尔家乡那一年,他毛遂自荐担任了程序设计师,为公司开发出编辑器和转换卡等热门产品,也为开发 MS-DOS 立过汗马功劳。康森加入视窗开发行列,无疑大大加强了攻关队伍的实力。

谢利把一切重新部署完毕,日历早已翻过 8 月 31 日。这一回,比尔·盖茨打消“冒进”的念头,反正新闻界已说得够多了,也不会再有什么新花样。他决定,索性把视窗交货的最后期限推迟到 1985 年 6 月。

1985 年初,视窗的开发总算走上有条不紊的轨道,比尔·盖茨亲自督办程序设计工程,要求部下从 6 月份重新开始“倒计时”,不过,就目前的进展情况看,是否能赶在年底完工,恐怕都不容乐观。

有一日清晨,盖茨董事长审看已经写就的软件,突然间发现出了几处错误,他猛地拍着桌子,勃然大怒。

“鲍默尔! 鲍默尔在哪里?”比尔大叫大嚷着,应声而出的

鲍默尔正端着盘子准备吃早餐,他不安地望着比尔,不知道何处塌了天。

“你还吃得下面包?”比尔·盖茨用手指着鲍默尔的鼻子,劈头盖脸一顿臭骂,“别看咱俩是哥们,我警告你,年底前再不能交货,你们统统给我卷起铺盖走人!”

鲍默尔可称得上是比尔的挚友,曾经与比尔在哈佛大学同窗共读多年,哈佛毕业后又在斯坦福大学接着攻硕士,没等拿到学位就跑到一甘公司搞销售,在经营上很有一套本事,他在1980年6月加盟微软,担任总裁的特别助理,是比尔·盖茨得力的左膀右臂。

这是鲍默尔第一次看到比尔对他如此动怒,他赶紧把面包咽下肚,挨个叫醒刚入睡的程序师们。“伙计们,”鲍默尔愁眉苦脸地说,“下雪前无论如何也必须完工,否则,大家都会被比尔‘炒’成‘鱿鱼’!”

视窗计划现在被置为微软公司头等大事的地位,软件设计和程序调试人员逐渐增加到30余人,每个程序师都进入到近似疯狂的状态。康森事后回忆说:“那些日子,我们全体人员开足马力,几乎没有白天和黑夜的分别。”据说,有位担任测试工作的程序师尼威将自己的睡袋也搬到实验室,整整一个月足不出户,傻乎乎等待着每个程序编写完成,以便不耽误一分一秒的测试时间,由此赢得“疯子”的绰号。

紧张的工作带来极度的压力,为了缓解绷得快断的弦,以康森为首的程序师们也时常找点乐趣。每当电脑编译视窗程序代码的空档,他们总是想出些个稀奇古怪的玩法,自娱自乐。比如,把电吉它偷偷带进实验室,在午夜万籁俱寂时高声演奏爵士乐,招来警察后赶紧各就各位,装成若无其事的样子。更

荒唐的是用食糖加硝石制成“火箭”，结果引起了爆炸，这次警察连警犬都牵来了，仍然不得要领，只得快快而归。待警察走出大门，康森笑着对伙伴们说：“真像又回到了大学读书时的快乐时光。”

玩归玩，工作是万万不能耽误的，视窗小组的天才设计思想在“窗口”里体现得淋漓尽致。这套程序的 85% 是用 C 语言编写的，其余的关键部分则直接采用汇编语言写作。事后，有人对开发这个最初视窗版的设计时间进行过统计，它总共耗费了 11 万个程序工作小时，其难度可窥见一斑。

视窗软件的“窗口”最能显示微软的风格。苹果公司的“丽萨”电脑虽能呼出“窗口”，用屏幕模拟办公室桌面上摆放着各种档案，但这些档案并没有被“丽萨小姐”整理妥贴，横七竖八随意堆放在一起。微软的“窗口”却一改交叠的排列方式，仿佛把各种档案簿整整齐齐地放置于桌面，看上去井然有序。为了展示视窗强大的功能，微软的程序师们也仿照“麦金托什”电脑，编写了诸如 Write 和 Paint 等应用程序，还给它增加了日历、计算机、名片管理等各式常用小工具。

1985 年 5 月，比尔·盖茨终于能带着演示版视窗软件出现在当年的 Comdex 电脑大展上，向成千上万名观众表演同时用鼠标和键盘打开或关闭“窗口”的效果。同时，他代表微软公司宣布：Windows 1.0 版软件仅标价 95 美元。1 个月，微软公司对外发放了 Windows 1.0 的测度板。

就在 Windows 1.0 演示会于纽约召开之际，鲍默尔与麦克乔治将前往匹兹堡的卡耐基·梅农大学招募英才。

自鲍默尔进入微软后他便一直是微软人才招募工作的具体负责人,他也确实是个合适的人选,就像他在哈佛大学橄榄球队时一样,他总能有所收获。

有活跃的思维且高智商的高级人才不难在微软找到工作,盖茨希望这样的人来自有科学、数学、计算机等学科背景的学院。微软时常派人前往这些学院进行深入调查并邀请中意的前往微软参观。虽然微软提供的薪水并不高,但微软也有两张王牌:普遍的公司股票分配方案和充满自由精神的工作环境。因此,微软几乎总能得到它想要的人。

当然,盖茨也不放弃从其他公司挖墙角的可能,但遗憾的是,微软几乎是难找到拥有它所希望的那种实务经验的人,毕竟微软的企业精神太独特了,结果还是得回到校园打毕业生们的主意。

除了智商,微软尚有其他要求,他们希望员工可以满负荷工作,当然,他们最想要的是有责任心的小伙子,在谈到某个项目时可以直截了当地说出真实看法,诸如:“天啊,我讨厌这东西”之类。

一般而言,微软会打电话给初步圈定的学生,提出一些问题,大多是富于开放色彩的,而即使从学生仔们回答的音调上也可以得出不少东西,此人是否精力充沛?是否自我期许甚高?……

最后,微软会派专人前往面试,鲍默尔此行即是为此。大多数参加面试的人都记忆深刻,尤其是通过了的人,事后常常心有余悸。鲍默尔是个机敏而又有渊深知识的家伙,学生们在

他面前通常都会感到压力巨大。只有那些胸怀真才实学并有坚强意志品质的人才敢正视这家伙。但也正由于鲍默尔,微软进入很少走眼。

微软招募最多的沃土自然是那几所名列世界前茅的大学:哈佛大学、耶鲁大学、麻省理工学院,卡耐基·梅农大学,当然也包括其他一些大学如华特鲁大学,这个大学以其数学闻名于世。

总的说来,共有 15 所美国大学、4 所加拿大大学和 6 所日本大学成为微软的目标,微软总不时地派人前往这些大学寻找后备人才。鲍默尔说:“对好小子千万不要错过,一旦发现就要下决心,否则机会就会失之交臂。”

因此,微软一般而言并无什么固定的招募计划,但人员还是得到了源源不断的补充,并且素质颇高,这些来自顶尖高校的年轻程序员是微软的宝藏。

到 1983 年底,全公司 450 名雇员当中有超过 100 名程序员,他们工作得最辛苦的但也玩得最疯狂,仍保持着自阿尔伯克基创立以来的微软的典型作风。这些人都是由盖茨和鲍默尔一手挑选的,他们是一伙享有特权的人,公司所有雇员无不明白这一点。

首先,所有程序设计员都有自己独立的办公室。“软件工程师在微软得到了最好的一切。自第一天起你就有自己的办公室,这是件好事,这是唯一一家能如此礼遇你的公司,对刚从校园出来的学生便给予如此尊重和待遇看似不可思议,但如果想网罗世界最出色学院培养的人才,只有给予这样的礼遇才是

最佳的作为。”一位来自省理工学院的小伙子说道。

弗雷德曼这位来自卡耐基·梅农大学的高才生分得了一间带窗户的房间，与盖茨的办公室仅隔5个房间。盖茨常常在深夜与其他程序设计员在大厅内讨论问题，这倒是颇具创造性的举动。在程序员和他们的最高领导“比尔”之间没有什么中层领导，所有人都直呼盖茨的名字，“嗨，比尔”，招呼时略带亲昵，时不时还夹点俏皮话。

确实，能时常在大厅里看到盖茨并可以不时停下来说上两句，甚至可以向他借点钱，这对年轻的程序员来说非常重要，这使他们有种士为知己者用的感觉，并觉得自处一个大家庭当中。

但盖茨也确实看重这些程序员，他们是企业的生命线，是创造的源泉。盖茨不仅可以记住每个人的长相和名字，也记得每个人的电话分机号码，甚至他还能记住每个人的车牌号码。

有一次，因为修建新大楼，盖茨与一名高级经理行经停车场前往工地，盖茨竟能如数家珍地看到哪个车子的车牌便说出车的主人是谁。这倒不是盖茨曾设法去记住这些，他只不过与程序员们的交往较频繁，他也确实关注程序员罢了。

程序员们更是热爱他们的“比尔”。盖茨已成为个人计算机产业的某种象征，而在微软内部他更当作英雄来看待，虽然盖茨也有喜怒无常的性子，但他的感染力是如此的强，以致有这样的事情出现，人们称微软的程序员和高级职员为小比尔·盖茨，因为他们与他像一个模子倒出来的——一样的讲话腔调，一样的个人作风，甚至一样的着装和嗜好。

人们可以发现如果盖茨喝某种香槟,程序员们必然跟着来。有人甚至说如果比尔·盖茨喝下了“库尔·艾得”,程序员们也不会皱一下眉头地仿效。库尔·艾得是臭名昭著的琼斯案件中主谋杰姆·琼斯用以杀死自己的毒药,而有数百名信仰者跟着他们的导师服药自杀了。

盖茨希望程序员们能像他一样,每周工作 60 至 80 小时。正如一名程序员所说:“你身处这样一个环境,周围的人都如此刻苦,连掌管这个公司的人也如此,那么你也不得不如此。”辛勤工作在微软已蔚然成风,大有走火入魔之势,以致有时候盖茨反过来劝说人们悠着点劲儿,而小伙子们又常常充耳不闻。这时候盖茨偶尔也会使出绝招,那就是锁上房间,强制休息。

看来,一个工作狂自然能造就更多的工作狂。

不过,程序员们的努力是有回报的,他们都被纳入了公司股票分配体系之中,等待着总有那么一天公司股票公开上市,他们可以轻而易举地成为百万富翁。

而这一天正在逼近。

第七章

成为最年轻的
亿万富翁

一下子,整个公司就会冒出成百上千的
百万富翁

——美《财富》杂志

26. 爱股票,更爱软件

美利坚人酷爱体育一如他们沉醉于音乐,美国是世界上唯一举行过3次奥运会的国家。在日常生活中,体育是永远的话题,也是主要的内容。

美国人为世界贡献了篮球、排球和棒球,并独出心裁地改进了美式橄榄球,乔丹、刘易斯、乔伊娜……这些美国体育明星享誉全球,甚至有人称NBA已成为全球流行文化的主要部分。

生于斯长于斯的盖茨自然不能抗拒体育的魅力,也喜欢参与。早在小学时候便是橄榄球队队员的他,由于瘦弱和矮小,并不是运动场上的骄子,但也绝非一无所长之辈。

至少,在纯粹技巧性的体育项目上,他还是很有两手的。

在四轮室内溜冰场的硬木地板上,100余名衣冠楚楚的微软雇员们正准备着庆祝他们的董事长30岁生日,而此刻,他们被盖茨的溜冰技巧惊呆了。

摇滚乐声悠悠奏响,那是保罗·艾伦的铜管摇滚乐队。乐声越来越火爆,盖茨的速度也就越来越快,向前和向后滑行似乎一样轻而易举。

自从10年前盖茨和艾伦组建起微软公司后,他们已很少有时间玩这种四轮旱冰游戏了,但盖茨在很小的时候便学会并爱上了这项运动。这下,他仿佛又回到了童年时代。

尽管狂奔了一圈又一圈,这位微软领导人仍显得气色很好,但在1985年10月的这一天,他仍然有许多事情悬在心上。公司董事会定于明天前来听取他关于微软股票上市的决定。盖茨曾尽可能地想避开这避无可避的决定,他并不想看到未来数月内将会发生什么事。但这些事还是找上门来了。一份合乎法律的发起书需要尽快准备好,并且接下来他还不得不周游整个国家去向股民们推销公司的股票……一连串的活动与应酬,这将耗费许多的宝贵时光。尤其让人担心的是与多得难以置信的巨大个人财富俱来的将是不可避免的精神涣散,他的雇员们,例如程序员们,将把一只眼睛去盯着股票价格,而不仅仅是电脑显示屏。

一些迅速崛起的计算机公司已经上市了,这当中,最被人津津乐道的当数苹果公司。在1980年11月苹果的股票第一次公开交易时,苹果的资产估价为18亿美元,甚至比福特汽车公司还多,带来的财富让人吃惊得目瞪口呆。从票面价格而言,斯蒂夫·乔布斯突然间竟拥有了2.3亿美元之多的个人资产。

1983年,两个令微软公司最头痛的软件竞争者——莲花发展公司和阿森塔特公司的股票也上市了,并最终获得巨大的成功。但盖茨并不急于采取同样的步骤,举行同样的仪式。他

并不急于将微软公司的上市之门打开。至少,公司并不十分需要公众愿意提供的这么一大笔近期投入,尽管这将是一大笔钱。盖茨胸有成竹,在等待更好的时机。

由于微软收入利润比大约为 34%,这意味着不上市将更能为公司保守利益,但对要员们和通过公司股票分配计划获得股票的雇员们来说,上市将意味着更多的可立即兑现的财富。

很难确切地认为盖茨究竟是怎么想的,他也许是被迫的。微软公司的股票上市仅仅是个时间问题,股票交易监督委员会要求所有公司必须登记并发布公告,股票必须被分配给 500 个以上的雇员。早在 1983 年,盖茨就计划公司将在 1986 年或 1987 年达到这个目标。这将使微软的未来前景产生巨大的变化和冲击。

“如果我们想,我们就可以干,而不是因为到什么时候不得不如此。”微软总裁谢利在回答《财富》杂志采访时如是说。

在 1985 年早些时候,谢利、盖茨和大卫·马奎特这个微软核心成员中唯一的机会主义者,就已经开始严肃地讨论最初的上市方案。但盖茨想等到两个主要产品,即 Excel 表格软件和视窗软件发表之后再说,他告诉董事会,10 月底也会有一个关于这个问题的答复。

四轮旱冰派对是在 10 月 27 日,也就是盖茨生日的前一天举行的,恰好是星期六。当第二天他出席董事会时,他已决定他将赞同承销商们的选择,尽管他仍然在严肃地思索整个过程该如何运转。在作出这个决定后,盖茨急匆匆地赶到西雅图下区的四季饭店,去参加他母亲为他举行的有许多亲友参加的生日派对。

一旦盖茨作出了决定,微软的工作部门也就不可逆转地开

始推动股票进程。

首先必须和金融界建立关系。微软和华尔街打交道的关键人物是弗兰克·盖德特。将近 50 岁,年前成为公司财务负责人的盖德特曾经策划过 3 个软件公司的公开上市,但这些公司并没有微软这么大的影响。盖德特不指望与那些老于世故的承销商们的谈判会一帆风顺,这些人一听说盖茨决定公司股票上市,便忙不迭地打电话到微软约请面谈,并企图和盖茨套近乎,从而赢得合作的合同。但微软决定首先得经过盖德特与中立银行家后,挑选承销商方有见到盖茨的可能。

这时候,盖德特建议微软公司选择两个承销商共同办理上市销售。其中一个将主持华尔街方面的交易机构,具体担当主要承销商,组建一个承销商辛迪加并在他们当中分派股票。第二个承销商负责集团投资事务,要选一个对集团购买股票在行的人。挑选这种专家或者说“珍稀品种”的事情较为简单,因为只有 4 个机构具有微软所寻找的那种实务经验。而寻找华尔街的合作者则无论如何困难的多。事实上,盖德特将范围缩小到 8 个机构,并分别告诉他们将有半天的时间供他们推荐自己。最后他特别看重金人(Goldenman)沙奇(Sachs)公司。他向谢利和盖茨推荐后,微软便邀请金人沙奇公司在 11 月 1 日前往西雅图的“雷尼尔”俱乐部,公司人员将与他们共进晚餐。

餐桌上的交流相当尴尬。盖茨并不在意第一次上市这回事。他曾从莲花公司总裁米奇·卡普兰那里听到过一些关于承销商的可怕故事。整个饭局他显得疲惫不堪并且表露出极不耐烦。谢利则相当刻薄,对金人沙奇方面建立亲善关系的企图嗤之以鼻。在最后,金人沙奇公司的副总裁艾芬·马丁告诉盖茨,微软公司能够在 1986 年拥有最大可能直观的最初的上市

方案,但也可能提前。

餐后,在雷尼尔俱乐部的酒吧里,盖茨对谢利说:“好了,他们并没有打翻饭碗,并且看来还不错,我想我们用得着他们。”

几天后,阿历克谢·布朗和巴尔的桑斯公司,这个几年来一直向微软竭尽奉承之能事的机构,被选作集团购买承销商。

但现在还有一个尴尬的问题有待解决。

盖茨曾答应《财富》杂志的主编,他将允许一名记者追踪报道股票上市的情况,并且还为此事与《财富》杂志签署了协议。而实际上盖茨对这个主意相当热心,他感到其他企业家将会从中学到微软的经验,公众也不会受到伤害。差不多一年以前,软件印刷公司的弗雷德·基后在他的公司股票要上市的时候也曾期望《财富》杂志能写出详细的文章,但遭到他的承销商和律师的阻挠。股票上市对承销商和律师而言是一种相当敏感的事情。任何对公司计划的泄露都可能触怒公司的股东们,尤其当股票业绩不甚佳之时,更容易被引为误导口实。

微软与《财富》的谈判持续了1个多月,最后决定在文章付印之前,微软公司及其承销商们可以建议,——而不是批准——作出那些修正。但在上市未正式开始时文章并不能出版。《财富》杂志在西海岸地区的高级职员及记者布鲁·阿托签定了这份协议。

微软公司上面提到的两家主要承销商在得知与《财富》杂志的交易后,反对在文章中披露一些事情。但盖茨不为所动,他说:“假如你们不赞成,微软只好另寻合作伙伴。”当盖茨指出,这项上市计划意味着他们正在干的这项买卖,可以获得数以百万美元计的佣金后,他们很快地转变了态度。

在年底,大众传媒已开始刊登微软公司将于近期上市的文

章。人们议论纷纷,虽然挑选承销商的工作还在秘密中进行,但公司的计划已成为交相谈论的广泛话题。

微软公司此时提升威廉姆·纽科姆为副总裁,以主持日益繁多的法律和合作事宜。另外,43岁的波帝亚·伊萨康森,这位未来计算机公司的创始人,受人尊敬的产业界先驱也被提升为微软公司董事会成员。更改董事会成员和设立法律方面的分支机构常常被视作确凿的讯号,表明像微软这样的非上市公司将公开上市。因此,大众对此不可能熟视无睹,而是拭目以待发展。

整个1986年元月,纽科姆忙于起草严格的上市公告,在法律方面,该公告仅能提供基本的信息与内容。如果股票正式交易后价格下跌,愤怒的投资者可以控告微软在公告中对其公司状况的相关信息有所隐瞒或蓄意误导,因此,必须小心从事。

罗兰德·昆德伦是位可靠的投资分析家,一直在为集团购买承销商阿历克谢·布朗公司工作,他认为盖茨在上市公告准备的时候,一直在关注其他的一些问题,并为此耗费了大量时间。公司曾投入巨资和大量人力为苹果的麦金托什计算机编写应用程序,但效果并不像预期那么好,甚至可以说是完全失败了。并且从交易实绩显示来看,微软的视窗软件前景也未见上佳。

因此此时的盖茨脑海中想得更多的是软件,而不是股票。相比起来,他纯粹是被迫卷入股票上市当中来的。昆德伦也是盖茨及其他微软核心人物与一些律师们、投资者们所组成的小圈子中的一员,他们常在一起玩一种叫“合适公共马车”的游戏,以互相找乐子。当阿历克谢·布朗公司常常与软件公司和在计算机领域中有所成就的不寻常人常打交道的时候时,金人

沙奇公司并没有这么做。不过,现在他们也被许可进入这个小圈子,这里面充满机会,但也充满危险——被恶作剧的危险。

“斯蒂文·鲍默尔在玩‘合适公共马车’时非常迷人,也野性十足。”昆德伦回忆到,“他相当调皮,也常常突如其来的感情奔放。有一次,他刚好在金人沙奇公司的一个下属背后,他猛地拍手并怪叫,弄出很大的声响,吓得那个小伙子一下从椅子上蹦了起来。他们从来没有遇到过这种事情,他们只不过还不习惯于这类公司的作为罢了。”

鲍默尔,甚至包括其他微软要员,历来如此不拘小节,他们可以公开地对合作伙伴说:“这是糟糕的一天,我讨厌听到你的声音。”也许是为着巨大的好处,承销商也只能忍受了。

关键的最后一步是股票交易监督委员会将确定出售给一般股民们的微软股票价位,这就是所谓的正式上市价格。股民们普遍认为每股在 17 到 20 美元之间,在起初盖茨曾倾向于 16 到 19 美元。尽管 16 美元的上市价格将给微软股票一个超出其最初估价 10 倍以上的价格,这在众多软件公司和硬件公司当中也是出众的,也是一个很高的价位了,但盖茨仍有些不满意,但如果每股 20 美元,微软的市场价值将超过 50 亿美元,盖茨认为这并非不可能实现。

“盖茨有惊人的平衡和预见能力。虽然他并非对金融和证券了如指掌,”一位参与股票价格制订的人士说,“这看起来很是可笑,公司竟能获得这样高的收益比,但这些前景同时也让他感觉到不舒服。他对我说,这势必使购买股票的公众提升对微软今后发展期望值。而他认为,他必须首先让公司发展得更好,而不应被股票所带来的财富迷失了方向。”

微软预计将售出价格大约 4000 万美元的股票,其中大约

3000 万将来自 200 万股以下的 16 美元每股的出售,而剩下的 1000 万由原在公司的股东们出售其持有股获得。他们将出售其股票不超过 1/10 的部分。如果承销商们也愿意购买追加 30 万股,那么,微软就有将近 12% 的股票公开交易。

元月底上市公告终于完成了。在 2 月 3 日这一天,微软公司向股票交易监督委员会的代表和代理商们共送出 38000 份计划书,第一次,公众有机会深入到内部考察微软的内部运作。计划书是一个宝库,内容详实,大约近 50 页。能获悉其中奥妙的人将大发其财。

不过让一般大众感兴趣的公告还披露出一些先前不为人知的详细情况:

微软的共同创始人盖茨和艾伦,早已是众所周知的百万富翁了,经过多年来的配股,盖茨拥有 1100 多万股,差不多占总数的 41%,艾伦拥有 640 万股,将近 28%。而在首次上市时盖茨计划出售 8 万股,而艾伦打算卖出 20 万股。

其他要员当中,鲍默尔有 170 万股,谢利有 40 万股。另外一些要员则要少些,西蒙伊为 30 万股,盖德特有 19 万股。盖茨的双亲共获得 21 万股。

第三大股东是 TVI 公司,有 137 万股。

上市公告还规定微软公司的高级职员可以获得高额贷款用以购买公司股票,谢利借了几十万,包括他已欠的超过 60 万,鲍默尔借了 50 多万,斯科特借了 5 万,而弗兰克·盖德特则借了近 15 万。

在起初,盖茨的年薪便不及他的高级雇员们,这已是公开的事情。盖茨一向认为,作为资方,他当然享有公司的最大权益,但同时作为微软成员之一的劳方身体,其薪金只能由工作

量和工作贡献来认定。

这并不是故作姿态,而是关于公正与否。很显然作为总裁,谢利在工作量、工作的重要性和贡献上都比盖茨只多不少,谢利是微软最高薪水的人,1985 年的年薪约 22 美元,而盖茨只有 13 万美元多一点。鲍默尔大约拿不到 9 万美元。

上市公告还列出了盖茨新增加的 3 位董事:马奎特、谢利和伊萨森。

微软的第二大股东保罗·艾伦已经不在董事会了。自 1983 年以来因健康原因他已不在公司具体担当领导工作。并且最近他彻底退出了董事会,并开始与两个早期的同事一同创办新的软件公司。

“我曾经竭尽全力的劝阻过他。”盖茨在谈到艾伦时动情地说,“他想走出去证明他可以走自己的路,我试着说服他,仍保持同微软的关系,但他决定自己来干。”

上市公告还显示微软的实际情况比外界所想象的要好。在 1985 年财务年度上半年微软收入已经有将近 1.4 亿美元。而它的利润大约为 3000 多万美元,大概占收入的 19%。这远远比它的两个公开的竞争对手——莲花和阿森塔特要好。更不用说这个行业中的硬件商们了。

在微软的收入总额中,约 7500 万美元来自操作系统 MS-DOS 的收入,另外约 5400 万美元在应用程序。而另外的部分来自于出售硬件,诸如微软鼠标器之类。微软此时已是世界上名列第一的鼠标器生产者。也有少部分来自微软印制的有关计算机方面的书。微软的海外部门赢得了占总收入 35% 的份额,其中 12% 来自日本。

上市公告刚一公布,盖茨和其他核心成员便收到朋友、亲戚们要求在公司购买股票的请求。盖茨的医生也打来电话请

求。但是,据《财富》披露,只有 10 多个人,包括盖茨的祖母和他的女管家得到了允可,而其他绝大多数请求都被盖茨拒绝了。

“我不想理睬这些请求。”他说,“我恨整个的这件事,我想卖的是软件,而不是股票。”

但在盖茨能回去管理他的公司之前,还将多少被迫地应付一些场面。一场向集团购买者的巡回推销股票的活动已经开始组织,2月18日将在凤凰城举行。彩排于2月7日先期进行。盖茨站在合作伙伴前,例行公事般复述公司的业绩和状况。当一个银行家合作伙伴质疑盖茨的讲话是否妥当时,盖茨厉声回答道:“你以为我愿意讲那些夸大其辞的话吗?还是以为我愿意如实陈述?”

一旦这个巡回活动举行,盖茨将代表公司在8个城市停留,包括世界金融中心的伦敦。而这一切,仅仅是10天之内的事情,简直是疲于奔命。

成千上万的人发疯似地争相将钞票
塞进微软的腰包中

——《华尔街金融时报》

27. 手下人全都发大财了

大量的支持者和购买者在全美各地,盖茨与昆德伦不得不

在每个城市演讲。人们总是说他们将尽可能多地购买微软的股票。最终推销会场搞得像节日舞会一般热闹。甚至盖茨也开始开心起来,因为他发现可以利用这次巡回活动来推介公司的产品,而不仅仅是股票。

在伦敦,他们每个人都受到恭维与祝贺。一个盛大的聚餐会在阿纳比举行,这是大英绅士们典型的聚会,温文尔雅而又不失盛情。会后还将举行舞会。盖茨和昆德伦整个晚上都乐此不疲。

“比尔喜爱跳舞。”昆德伦,这位自 1980 年以来就是盖茨朋友的人说,“他一旦踏入舞池,就好像回到了他个人的世界一样,自得其乐。”

在这次巡回活动中,昆德伦发现了盖茨鲜为人知的一面。这位微软公司的董事会主席虽被公开地估量,并认为是罕见的杰出人物,但他仍害怕失败。

“他从来未在任何事情上失败过,因为他总是选择他会取胜的事儿来干,”他说,“无论比尔在何种场合,私下的或是公开的,他总能使自己免于失败的羞辱。这种不愿失败的意愿是如此强烈地驱使着他,我简直很难确信在应付可能的失败的来临时,他如何保持恰当的心境和举止。”

正因为盖茨从不知失败为何物,据昆德伦认为,他缺乏稳定的个人素质,除非他遭受一次失败,一次对他来说意味着许多的惨痛失败,他才可能成为一个伟大的人物。

比尔再度投入股票推销工作中来时,他已改变了对股票上市的心态。现在,他感到有能力为微软的股票挣得一个最好的定价了。

在华尔街,这些天一直充满活力和期待,人们普遍认为随着微软的加入,牛市即将来临,投资者们认为每股将达到 25 美元平均。盖茨开始希望将面向集团购买的股票定在每股 21 到 22 美元之间。经过几天内部交流,金人沙奇公司和一些主要投资者都认为如定价过高将会影响总数量,最终将价位定在 21 美元。

到了 3 月 12 日,待处理的工作只剩下领导者们和关于佣金的最后定板了。另一家主要的计算机公司,太阳微型系统公司也上市了。就在这几天,微软曾说过愿意支付给承销商不超过 6.5% 的佣金。但就在这个时候,太阳微型系统公司在上市时付的佣金仅为总数的 6.13%。盖茨因此对昆德伦说微软至多只能付给这么多。

金人沙奇公司拒绝接受这种下调。关于股票价格他们曾讨论过,每股均应有佣金回扣,整个运作他们已投入了一整天,一方报价为 1.233 美元每股,一方坚持不得超过每股 6.13% 的佣金。最终确定为每股 1.29 美元佣金。

1986 年 3 月 13 日上午 35 分,微软股票正式在纽约股票交易所上市。开盘价为 25.17 美元。第一天收盘时,共成交 360 万股,收盘价为 29.25 美元。上市获得巨大成功,让人难以忘怀。

在中间休盘时,昆德伦在交易大厅打电话给谢利。“简直疯了,”他在电话中狂吼,“我从未见过这种场面,到这儿来的每一个人都买了微软的股票,而别的股票无人问津。”

交易盛况甚至震惊了老于此道的股票承销商们。中午时分,每分钟有大约几千股成交,如果谁以每股 21 美元的价位吃

进,而在最高值时抛出,那么一天之内每股他将增值 40% 以上。

以前还从未有哪一支股票在头一天就有这么大的交易量,这么快的升幅。

“我确实很快乐!”保罗·艾伦对闻讯前来采访他的《西雅图邮报》说,他整个上午都在关注着股票的不断攀升。“所有人,包括微软在内,都期待着这一天的到来。而最终,一切都美妙无比。”

一周内,每股狂涨至 35.50 美元。尽管盖茨从他售出的股票中仅获 160 万美元,但他剩下的股票现值已达 3.5 亿美元。

一年后,也就是 1987 年,微软股票已冲至每股 90.75 美元,并继续向上攀升,31 岁的比尔·盖茨已成为最年轻的亿万富翁。

在美国历史上,自 19 世纪的工业革命和淘金狂潮以来,从未有哪个人如此年轻的时候获得过如此巨大的财富。用美国人最喜欢使用的词汇来讲,这是本世纪“自我成就”(Setfmade)最显赫的例证,这就是美国梦!

这个电脑神奇小子曾一度退学,但现在已是全世界最年轻的亿万富翁。人们更加渴望对他的了解。

可他并不以此为满足。

就在微软的雇员们额首相庆自己的迅速致富时,盖茨正从澳大利亚的海岸扬帆出游,庆幸结束了关于股票的一切。他乘上这艘 56 英尺长的豪华游艇,到海上去读书,去领略蓝天白云和大海,去就近观赏著名的大堡礁。他预先包下这条船 5 天。

对盖茨来说,这是一个绝妙的阅读休假,他将可以花时间

看尽可能多的书,而这在平时,这种自童年养成的喜好习惯,因业务的繁忙是做不到的。

“我是喜欢放纵一下自己的。而只有在喜欢的书中才有真正的放纵。”盖茨说。

这本书是盖茨一年中最长的假期,但盖茨还是不得不缩短,他要在上市的第二天赶回去会晤老朋友,也是早期微软的老搭档凯·仁志,一个优秀日本人。

几个月前,他们的关系面临破裂了,盖茨必须在友谊与公司的最大利益之间作出决定。仁志现在越来越容易感情冲动,也越来越难以相处。盖茨不得不认为仁志很难改变,他仍将像牛仔一样不受拘束,他觉得仁志已不像以前那样尽力促进微软的商品发展了。在日本软件需求是巨大的,但仁志将更多的精力放在其他的产品上,而盖茨希望他在软件销售上多下点功夫。这是他们最大的分歧所在。

仁志认为再承担开发日本的操作系统市场并无特别的价值。但盖茨并不这么看,他认为仁志的公司在操作系统方面收效甚微。“要知道,微软的操作系统,也就是 MS—DOS 是软件行业的标准。”他说,“仁志的许诺并没有变为现实。”

“如果微机软件建立在一个标准之下不是一件好事,”在接受《洛杉矶时报》采访时他说,“那么,我们也就做不成这么多生意。但如果事情并非如此,愿上帝保佑仁志吧!我希望他另谋出路,我们与这种标准已绑在一起,密不可分。”

这两个电脑高手极其相似,但仁志性情狂放外露,盖茨则从不显山露水,尤其是在生意场上。

“他们都极其聪明,感情奔放,野心勃勃并且干劲十足。”—

位曾同盖茨及仁志密切共事的微软雇员这样评价道,“但仁志总是喜欢心有旁骛,他不能够长期专注于某一件事,总希望开创新天地而不是坐享其成或使其发扬光大。他总是倾向于同时致力于许多事,其中有一半可能是相当出色的。剩下的却差不多全是胡闹。”

“仁志的所作所为让人莫测高深,他太不受拘束了。”谢利总裁对此也常常感到头痛。

由于在微软的成功,仁志已成为日本人传诵的英雄人物,日本版《花花公子》曾登载关于他的详细报道。人们津津乐道他用起钱来像个疯子,但这也让盖茨很不乐意。

盖茨几乎从不坐头等舱飞行,也几乎从未下榻高档酒店。这并非全然由于吝啬,作为公司的高级领导人,有必要树立并维护某种风范。如果你不希望其他员工用公款奢侈,你自己就得如此。

但仁志却是典型的享乐主义者。

在股票上市前不久,盖茨感到有必要管束一下仁志。他为仁志保留一份职位,作为公司的领导者,作为一名副总裁,这等于送给仁志一份丰厚的股票。但仁志在销售中擅自为代理商提取了30%的佣金,这超出了他作为远东区负责人的权限。因此,他被认为是一个不合格的雇员。有人提请盖茨考虑这个问题,但盖茨仍然决定不下。

但仁志非等闲之人,就在股票上市前景极其明朗的时候,仁志也拒绝了这位职位。他说:“盖茨需要的是百分之一百的忠实,需要属于他个人的下属。”

他揶揄道:“我很愿意同盖茨一道工作,但并不想把自己卖

给他。”

股票上市后的第二天，仁志与盖茨在澳大利亚的微软分公司见了面，这时他们的关系也正急剧恶化。接着，他们一同飞往东京，试图弥补分歧以挽救这种友谊。

“我们坦诚相见，但不久又吵了起来，然后又相互道歉。”盖茨不无沮丧地说。

他们未能将这种关系挽救过来，这对盖茨来说相当痛苦，在微软的早期岁月里，他和仁志并肩作战，关系非常好。

“他比所有其他人更像我，”盖茨说，“但他抛弃了我。”

他们的关系最终在3月份结束了。仁志曾向公司贷款50多万美元，由于没有记录，微软并不能收回这笔债。同时仁志在外面也欠了些债，他已不能偿还。最终，盖茨同意借给他一笔钱才算了事。

“我能怎么办？难道眼睁睁看着自己曾经最好的朋友因欠债而入狱？”盖茨在向人解释为何要帮助仁志解脱困境时这么说。

两个人都极为出色，又极为有个性，这一切最终导致了分手。但即使是在这次分手中，也充分体现了各人的不同凡俗。仁志可以因为不满盖茨的工作作风而远走高飞，视即将到手的巨额股票财富如粪土，甚至不惜因借巨债而入狱，显示了他伟岸，刚强的性格。

而盖茨在即使恩断义绝的情况下，也仍能伸出援手，救助昔日友人，不失为高风亮节之举。

“这家伙的生活一团糟，”盖茨说，“结果是他倒欠50万而我损失了不知道多少个百万，这确实让人感慨万分。”

少了仁志后的微软迅速调整了在日本的分部。对微软而言,海外分部,尤其是日本与欧洲的分部已越来越重要。

随着 MS-DOS 作为 PC 机操作系统标准地位的稳固,个人计算机这项由美国一马当先的高科技流向全球之时,也就是比尔·盖茨走向世界之日。现在,微软的收入当中已有超过 1/3 来自海外,而在可以预见的未来,这一比例还会持续上升。当然,这也促使微软在规模上的膨胀。

在股票上市后微软公司继续发展并不断壮大,扩大公司规模计划的也日趋成形。但盖茨很是忧虑,担心如果变得太大,微软公司或许会失去先前的活力。只是面对这种迅猛的势头,盖茨也无能为力而只有听之任之。

其实早在微软公司刚从阿尔伯克基迁回西雅图的贝尔维尤时,盖茨就有这种想法了。在他们的最初办公场所,也就是国家银行的大楼内,他对伙伴们说:“我绝不愿我的公司超过 200 人。”

几年后,在西雅图北区的一次派对上,他对他的核心成员们说:“人们常常在迅猛发展超出控制范围之前感到忧心忡忡,我决心将公司控制在小的规模上。”

当然,盖茨并不反对业务增长,而只是担心冗员败坏公司的组织和活力。他说:“我赞成增长,但我认为增长速度不要过快。在目前情况下,我并不想公司人员超过 1000 人。”

结果,增长速度非但没有降低,反而加快了。微软的业务蒸蒸日上,到 1986 年 3 月公司上市的时候,已有差不多 1200 多人。

公司现在在西雅图北区的办公场所已容不下与日俱增的

雇员,而必须搬到 8 英里外的新办公楼去。公司早已购买了约 27 英亩的土地并且加班加点地建起了 4 座办公楼。

这些办公楼被设计成全部是 X 型,为的是每个房间的窗户外都可以一览无遗,以享受四周葱郁的林木。

盖茨像所有西雅图乃至华盛顿州人一样,以能住在“全美景色更美”的城市而骄傲,而现在他希望更多人分享这种骄傲,更重要的是,因这种骄傲而产生依恋和归属。

软件工程师集中在两幢楼,每幢楼只有 4 层,并且都有快餐店从早到晚服务,软饮料通通免费,集体性的体育活动,如棒球、足球和排球,也是免费的。

运动场就在离办公地点 1 英里处。在 4 幢楼中间有一个小人工湖,这就是后来人称“比尔湖”的前身。

公司的远景规划曾打算在未来 25 年内至多再修 3 幢楼房。但不到一年,第五幢和第六幢已破土动工。就在这两幢尚未完工之前,第七幢又来了。不过,这次没那么顺利,因为它将坐落在一片树林之上,最终,第七幢没有开工,而径直修建第八和第九幢。

这样,微软已占据了太大一片区域以致街名都改为“微软路”。在短短 6 年内,微软共购买了 269 英亩土地修建了 22 幢建筑。

随着加入微软大家庭的成员越来越多,许多问题开始出现。盖茨显示了他的预见能力并采取了防微杜渐的措施。

每一个大公司最让人恼火的是不近人情和缺乏关怀。在大公司呆久了,常常令人失望并日益冷漠。微软并不想步此后尘。

作为一家高科技产业公司,保持员工的积极性和创造力至关重要。盖茨为此煞费苦心。除了上面提及的将房子设计为X型以便每人的窗外都绿树成荫之外,他还规定每个房间只能有一名雇员使用。

“我们有许多年轻的姑娘和小伙子,这些人在进大学前几乎足不出户,而我们又将他们带到这近乎荒郊野外的地方,怎么可能让他们觉得舒适呢?”盖茨说。

“毫无疑问,他们并不乐意老是呆在这里,他们会出去交朋友,玩耍,并可能惹事生非,这是难免的。”盖茨对此很宽容,但他又说:“可他们也得工作,我需要他们干得更好。”

因此,盖茨建议每个人在他自己的房间里可以任意布置,只要他乐意,他甚至可以把电脑摆在地板上。

“这是他们自己的,”盖茨强调说,“我希望这能加强他们的归属感。”

在微软厂区是没有固定泊车位置的,即使盖茨本人也不例外。谁先到公司,谁就能寻得一个好位子。

当公司股票上市后,公司平添了许多百万富翁,人人因股票大发其财,停车区摆满了高级轿车,保时捷、奔驰,甚至法拉利,不久又添了罗尔斯·罗伊斯。这样,董事会的车混迹其间,也不一定能认出来了。

直到1991年,盖茨才有了自己的专用地下车库,但原因让人啼笑皆非。原来,每当盖茨在下班后从办公室步向他的座车时,总有许多人向他借钱,盖茨不胜其烦,于是才有了这个专用车库。

目睹停车场上与日俱增的高级车,盖茨越来越担心他的雇

员们。自股票上市以来,注意力显然是被分散了,一些人的房间里甚至贴上了标示股票涨跌的图表,就差在耳朵里塞上收听股市快讯的耳机或串门共谈股经了。

“这很让人忧心。”盖茨对人说道,“你看看那些人戴的是什
么?”

原来,一些资深员工在工作时戴上了徽章,上面刻着FYIFY五个大写字母,意思是:“去你妈的,老子有的是钱。”(Fuck You, I'm Fully Vestested)。

盖茨警告员工不要被纸面上的价值所困惑。“这是愚蠢的,”他说,“公司的股票是高面值的,但高面值也常常是短暂和变化无常的。”

在这方面,盖茨显得沉稳多了,盖茨仅花了新增巨额财富中非常少的部分。相反,他和艾伦在1986年8月决定捐资220万美元给他们的母校——西雅图湖滨中学,在这里,他们共同度过了少年的美好时光,幻想着有朝一日能拥有属于自己的计算机公司。

现在美梦已成真。捐款将用于兴建一所科学和数学中心。中心将以他们的名字命名,关于谁的名字排在前面的问题,两位昔日好友决定抛硬币来决定,结果艾伦运气不错,中心正式定名为艾伦——盖茨大厦。

盖茨也花了些钱买了条快艇。据与他一道去选购的人说,盖茨在花钱的时候仍有能力保持冷静的头脑。对这艘船盖茨已盼了好几年了,但他仍一直努力克制自己不要太奢侈,因此只是说说而已。但谁都记得,盖茨有生以来第一次赚来的三万美元就是买船用完的。盖茨酷爱水上运动,更爱华盛顿湖。

这次他终于下定决心。但在商店里,他几乎转悠了一整天,在关门之前,才决定花上 12000 美元买一条滑水船。这船相当不错,但远不是最快,更不是最昂贵的。

盖茨一向都很谦逊,过着普通的生活。人们都常常错误地注意一些细节。比如他的保时捷轿车,几乎所有人知道盖茨有一部保时捷这样的豪华车,原因就在于新闻界总是喜欢炒这些东西,但这并非盖茨的全部,更远离事实的真相。

但又有谁真正了解盖茨呢?

股票的巨大成功并不是什么了不起的事,至少盖茨是这么认为的,他正发觉自己与 IBM 的关系变得越来越离奇,这才是他必须直面的;怎样才能和蓝色巨人保持最妥当的合作关系呢?

比尔·盖茨可以做一切对微软公司
有利的事,从不顾及承诺、信义与面子
——一名 IBM 程序员

28. 不动声色的动作

Windows 1.0 版的问世,使盖茨长舒了一口气,但是,与 IBM 的蜜月也开始结束,盖茨必须未雨绸缪。

人们常形容 IBM PC 是三驾马车,它包括 IBM 的主要设计、英特尔的核心微处理器芯片和微软的 MS—DOS 操作系统。自从英特尔又推出其称作 80286 的强力芯片后,IBM 便开始设计 IBM PC/AT, AT 的意思是发达技术 (Advanced Technology),并于 1984 年 8 月 14 日向世人推出,它将在 MS—DOS3.0 环境下运行,但他已不是最初的 IBM PC 的高级扩展了,而已是一种步入新时代的开端。

在 PC/AT 的开发过程中,IBM 仍依其惯伎实行保密,像以前的项目一样,这次被命名为莎蒙(Salmon)计划,IBM 甚至要求那些微软为该项目研制 MS—DOS3.0 版的程序员也必须戴上出入标志以防可能出现的“工业间谍”之类。因此,微软的人戏称那间装满样机的密室为“鱼箱”(Fish Tank)。

虽然出于合作关系,微软与 IBM 仍紧密配合。但盖茨对 80286 芯片并不那么热衷,他认为这仅是一个过渡。面对新兴的 32 位微处理芯片技术,必然有迅速的更新换代,对此,盖茨心中有数得很。

盖茨戏称这种芯片为“死脑”(Brain Dead),他希望 IBM 能在英特尔公司正开发的下一个产品,一个更为成熟也更为有威力的芯片 80386 基础上推出自己的新产品。

但 IBM 置若罔闻,而历史将最终证明,这是蓝色巨人本世纪最大的一次决策失误,而是其领导人最大的一次头脑发热。

从企业经营来说,开发新产品是最为微妙的事,既不能过分超前于市场需求现状,也不能不考虑到升级换代的能力。IBM 也许是太习惯于数十年来每一代产品雄踞 10 余年的历史了,但在个人计算机领域,革新就是一切,即使你是 IBM 也不

能例外。

由于英特尔公司的 80386 微处理器预计在两年左右就可以推出,IBM 的 PC/XT 很容易被追求新事物的人们抛弃,而去购买其他采用 80386 芯片设计的机型。

埃斯特里奇这位在棋局项目中与盖茨结下深厚友谊的人当然能听懂盖茨的话,但他另有想法。康柏等兼容机厂商以其廉价让 PC/XT 已基本没有市场,作为个人计算机部门的最高技术负责人,他现在面临的压力是要在失败的 PC/XT 之后搞出一个扭转 IBM 市场颓势的产品出来。

“时不我待,我想在英特尔的 80386 大约在 1986 年搞出来之前先推出 286 型机器。然后再设法面对 80386 芯片。”埃斯特里奇无不沮丧地说。

而这就是所有的问题最终产生的原因。

虽然 PC/XT 仍以 MS-DOS3.0 作为运行环境,但盖茨已认识到这个操作系统已走到尽头,一些新东西必须被添加,这意味着重新编写。

盖茨曾花了很长时间与 IBM 讨论这个问题,他甚至赞同了 IBM 略显自私的想法,并达成一致开发 DOS 的扩展版本,并定名为 OS/2。在 IBM 看来,这仅是将用户吸引到自己的主机上的一项手段。而事实上在这个时候,软件已开始成为更加具有决定性的东西。

虽然盖茨和 IBM 都认为 OS/2 将取代 MS-DOS,但盖茨想将 OS/2 作为一种能保持技术领先的新操作系统,这样,它将主要以不久后推出的 80386 微处理器为对象。另外,盖茨也希望它能有更好的图形用户界面,容纳微软已开发的视窗中的

技术,很显然这将是微机发展的趋势。但 IBM 又一次失掉了敏锐。

不久,OS/2 开发中的巨大的技术难题出现了。80286 微处理器的致命缺陷导致它很难让那些以旧的 MS—DOS 的操作系统为基础的应用软件在新的操作系统下运行。这是一个棘手的问题。OS/2 必须作大的修改以纠正 80286 芯片的不足。但盖茨已不愿意浪费更多的时间和金钱为这种注定要被淘汰而短命的芯片开发新的操作系统。

对微软来说,必须应付苹果的挑战,在图形用户界面的友好性上迎头赶上,否则,微软不仅在应用程序领域将失去不少领地,更可能被冲击到它赖以称雄的系统软件。

盖茨非常清楚,仅仅满足于在 IBM PC 上搞点改进是不行的,MS—DOS 将为建立在图形界面操作新技术之上的操作系统取代。新操作系统也必然像 Windows 1.0 那样围绕图形用户界面而建立。

当然,盖茨仍想与 IBM 一道完成这种开发,问题是他必须首先说服 IBM 也就是说服 IBM 的核心要员们。

然而,“天有不测风云,人有旦夕祸福”。要命的是,天不佑 IBM。1985 年 8 月的一天晚上,埃斯特里奇从达拉斯机场起飞后,由于台风突如其来,其乘坐的 191 航线班机坠毁,埃斯特里奇英年早逝,IBM 痛失梁柱。

埃斯特里奇是盖茨可与推心置腹的唯一的 IBM 中人。自从共同缔造 IBM PC 以来,他们之间的关系广为人知,虽然两人间有激烈分歧,但埃斯特里奇是少有可能让盖茨折服的对手,他们彼此信赖互相尊重。但这下,IBM 与微软之间牢固的纽带

失去了,后果将难以预料。

盖茨这下不得不同比尔·劳思打交道。这两个同名人士也曾任在棋局项目中长期共事合作,并彼此尊重。但遗憾的是劳思缺乏埃斯特里奇的技术敏感和能力,盖茨与他之间因此而有着相当的距离。

“你不得不面对一个丝毫不懂计算机的家伙。”盖茨的一名高级助手阿斯帕感慨道。

这下,盖茨所讲的对 80286 芯片的评价,对劳思而言如同耳边风。劳思强调道,新操作系统必须为 80286 芯片工作,这个芯片意味着 IBM 的未来,IBM 已不可能从这种芯片上撤下来。IBM 已为 PC/XT 亦即 80286 芯片投入太多,并已收下许多订单,不可能失约于这些客户。

盖茨从内心里仍然不为所动,他坚信他是对的。虽然他仍不愿与 IBM 撕破脸,依然虚与委蛇地派出人员参予 OS/2 开发,但对 Windows 2.0 版的开发一直没闲着。也许两年后盖茨才说出了心里话。那是在 1986 年初,盖茨集中了他的应用程序开发部的成员,嘲笑了一通 IBM 该死的蠢事之后,他宣布:“减少为 PC/XT 工作的人,让我们为 80386 开发新的操作系统。这样他们(指 IBM)的工作效率反而会更高。”

就在这个时候,康柏这家机会主义大师公司开始做没有埃斯特里奇的 IBM 公司拒绝干的事。1986 年 9 月,康柏推出英特尔 80386 芯片的 PC 机。而在此前,其他公司一直巴望着 IBM 先期推出这种机型呢。

一向是 IBM 率先建立起 PC 机行业某项产品的硬件标准,但这次康柏跳了出来取得了这个领导地位,从而成为 PC 机市

场上最先进机型的拥有者。其他公司纷纷跟进,只有 IBM 无动于衷,眼看这场竞赛将以康柏遥遥领先告一段落。

但屋漏偏遇连夜雨,几年前被 IBM PC 打得喘不过气来的苹果公司,在其苹果二型之后,推出“蜜柑”——麦金托什机,以其卓越的用户图形处理界面,再次给予 IBM 当头一棒,并取得良好市场反应。

说起来有趣的是,苹果推出麦金托什正值 1984 年,乔布斯认为 IBM 有如奥维尔笔下的“老大哥”,一直想在个人计算机领域里一手遮天,他在员工大会上喊道:“IBM 能成为老大哥吗?”

台下几百人齐声高呼:“不!”

“我们有麦金托什,《一九八四》永远不可能实现!”

IBM 此时才如梦初醒,劳思这才明白盖茨曾提醒过他的关于 IBM 的 OS/2 需有图形处理部分的忠告。但此时 IBM 没有这种用户人机界面友好的图形处理手段,而微软则正在开发新的视窗版本。劳思不得不决定向微软求援。

盖茨虽说对 IBM 大为不满,时常私下里咒骂不休,但他也不想与 IBM 撕破脸,合作开发 OS/2 的事也一直在进行,但同时,开发视窗的事可一点儿也没有耽搁。

对劳思的来访,盖茨是心中有数,但他已不太敢相信保守的 IBM 会同意他的想法。

盖茨在此前对人说过,他认为微软将不再有机会与 IBM 一道开发适用于 OS/2 之上的视窗软件。

在会面时,盖茨一直走来走去,与 IBM 的合作使他损失非浅。他本可以获得很多,只要 IBM 愿意开发视窗并采纳

80386,但他的努力失败了,以致他未能得到他想要的任何东西。在图形用户界面上落后于他人不说,新的操作系统因为IBM的合作配合不够也一拖再拖,盖茨决定不做劳思想要他做的任何事。

劳思相当精明,他领会了盖茨如此举止的用意。为配合他的语意,他在地面上狠狠地踏了一脚,然后以告诉盖茨:“我们会有共同的地方的!”

他对盖茨说 IBM 也希望 OS/2 能在 80386 芯片下运行,但他又说,首先是要能在 80286 芯片上运行。他也赞同允许窗口软件在新操作系统下存在,但他认为应名为 PM(Presentation Manager)。

但更为重要的,他还与盖茨讨论修正被用于 IBM 主机的图形系统,以获得更好的用户图表处理界面。这意味着,微软此前所开发的为 MS-DOS 的视窗将不再与 OS/2 的窗口兼容。而盖茨曾打算视窗是能在这两种操作系统下运行的。这意味着 MS-DOS 退出 IBM PC 领域,对微软来说将失去独占地位,虽说 OS/2 当中微软亦有权益,但不过是 IBM 的小伙计罢了,盖茨如此精明人似乎很显然会拒绝这种邀情的。

但盖茨似乎被这种说辞打动了。作为众所周知的精明的谈判者,为何在与劳思打交道时是如此漫不经心呢?这或许要从盖茨对待 IBM 的态度上说起。

“当他与 IBM 的人在一起的时候,就好象是他的妈妈来了,一样,盖茨有着最好耐心。”一位微软资深员工说。

盖茨似乎有两副面孔,其中一副专为应对 IBM,或许是慑于蓝色巨人的积威。与别的大人物打交道时,盖茨尚能自行其

事,但与 IBM 共事时,他就温顺得多了。这事看来似乎很可笑,但这种角色转变也是可以理解的,毕竟是 IBM 一手培养了微软。

结果,这次妥协甚至造成了微软内部的分歧。原先负责视窗开发的麦克乔治就认为他之所以离开微软,部分原因就在于微软最终还是决定参予开发 IBM 的 OS/2,而这显然并不是个正确的决定。但他是否摸清了比尔·盖茨的真实用意呢?

也许盖茨还是对的,微软已足够壮大,可以同时从事于既同 IBM 合作以开发叫做 PM 的新操作系统,也独自开发自己命名为视窗的新操作系统。而对盖茨而言,前者不妨虚张声势,后者倒可以韬光养晦,待时机成熟再说。在他心目中,这种软件已有雏形,将不是已开发出的 Windows 1.0 的扩展,而是一种全新的东西。因此,他宁愿暂时答应与 IBM 合作。

但事情毕竟定了下来,以致在微软视窗的开发工作被放在较次要的地位,以便集中力量开发 PM。

当盖茨与劳思基本达成协议后,鲍默尔甚至曾打算完全放弃视窗开发的计划。鲍默尔是一名好的斗士,自与 IBM 合作以来,便负责保持微软与 IBM 的良好关系。显然,他的这种想法有以偏概全之嫌。并完全弄错了他的顶头上司的狡诈意图。

微软内部的有识之士,诸如阿斯帕,认识到放弃视窗继续开发的不当,向盖茨和鲍默尔进言力争。盖茨总是面带微笑地听着,为能有这样卓识的下属而欢喜不已,并开始露出已成为他开心标志的动作——前后摇晃。

但是,这可是盖茨胸中的十万甲兵,岂能轻易泄露。他只能表示他不像鲍默尔那样为眼前的工作所惑,他的宗旨不是讨

IBM 欢喜,而是保证微软的长盛不衰,他可不想与 OS/2 绑在一起而无视其他。

不过,盖茨在不动声色之余,还是在开始动作。大量精兵强将被派往视窗软件的开发。不久,只有很少的人还在为 IBM 的 OS/2 与 PM 工作,越来越多的人在为新版的视窗软件工作。

其实,IBM 与微软有着迥异的企业文化,微软有一种自由自在的精神风格,而 IBM 则要刻板得多。这甚至体现在软件当中一些指令的命名上。

蓝色巨人用一个委员会来管理 OS/2 开发项目,但往往政出多门。当微软的程序员在一个小的、活跃的小组内工作时,IBM 则与此背道而行,它有好几百人为该项目而努力。

《华尔街日报》曾说,在微软,8 个人工作 1 个人评议,而在 IBM,1 个人工作有 8 个人评议。这样,微软显然比 IBM 的工作效率高。

当一名微软的工作者前往迈阿密在 OS/2 上试图解决几个技术问题时,他会发现无论他走到那里,甚至在休息室而非工作场所,也会有几名 IBM 的人跟着他。这无疑是在告诉他不要太靠近机密。

“这项目(指 PM)确实使 IBM 和微软的人都感到灰心,在一系列的结果上它是两个公司间冲突不和之所在。在 IBM,事情变得很难,任何人都不能自作主张,你必须在高层寻找到一个作出决定。你在作出报告并经委员会审议方案之前,你不能作任何事情。它使你会花好几个星期只为了解决一点小问题,时间都用在报告上了。”一位与 IBM 合作的微软职员失望

地说。

而微软则与此迥然不同。IBM 极其重视在开发过程中检测产品以求尽善尽美,而微软务求领先一步。举例而言,在微软,一般大约 40 名程序员平均有两名检测员。而在与 IBM 合作时,几乎有一名程序员就得有一名检测员。

IBM 计划在 1987 年 4 月与微软一道推出 OS/2 项目,同时它也宣布它的下一个普及型个人计算机为 PS/2,PS 的意思是个人系统(Personal Systems)。这项计划其实是 IBM 试图收复失地的举措。IBM 已失去了对 PC 机市场的主导权,其他公司以比 IBM 相似机型低 30% 的价格出售它们的产品,从而抢占了大部分个人计算机市场,而 IBM 试图以 PS/2 及其操作系统 PM 重振旗鼓。

在 PS/2 当中有近一半的技术由 IBM 自行开发,这样它将难以仿制,这是因为它力图避免重蹈 PC 覆辙。但不幸的是,只有 1/4 的 PS/2 采用 80386 芯片,而其余的都采用被盖茨称作“死脑”的 80286 微处理器。

“OS/2 的开发将开启一整套新的应用程序,”谢利不无忧虑地这么认为。OS/2 可以在任何使用 286 或 386 的或 IBM 兼容机上运行,包括 PS/2。不过,直到 1987 年底,OS/2 仍然没有多大反响,而一年之后,开发中的 PM 也仍未见上市。

确实,OS/2 将与 MS-DOS 迥异,这将威胁到微软的系统软件市场,但这也正在盖茨算计中,不等 OS/2 来淘汰,他自己也将开发新东西来淘汰它。

不过,OS/2 之后的 PM,或者 OS/2 的后代,将成为一种新的标准吗? 这样的话,微软将失去目前对系统软件的绝对支配

地位,而成为 IBM 大旗下的一个部分,一个不起眼的小角色。

要么继续与 IBM 合作,在 PM 当中占有一定权益,从而成为 IBM 羽翼下的小鸟,要么独自提出新的操作系统标准。但能敌得过 IBM 吗?

盖茨正在处心积虑盘算这件事,这太关键了,所幸,OS/2 的市场推销工作一直不好。

这种情况是显然的,虽说 OS/2 及 PM 允诺将给人们带来更好的用户图形处理界面,但现在 MS—DOS 仍足够用了,并且表现还不错,人们不会一下子接受 OS/2 的。至于微软与 OS/2 的关系,人们认为是为了获得 IBM 在 PM 当中的订购单而参予其中的。

也就是说,一般人仍未能想到微软可能脱离 IBM 这棵大树的遮蔽而独挡风雨。在他们看来,未来的操作系统只能由 IBM 来建立,就像 MS—DOS 虽由微软开发,也得由 IBM 来推出一样。何况,与 IBM 合作开发 PM 是多么稳当的一件事啊。

但是,许多深知微软的人明白,作为现在落后于苹果的图形用户界面,微软有一种宗教般的态度,如果让盖茨在财富、增长与使最优秀的图形用户界面问世之间选择,他毫无疑问将选择后者。盖茨绝不会因为 IBM 另有一套而放弃己见,他将自行其事。

第八章

软件大战

我发誓要啃一口“苹果”，尝尝究竟
是酸是甜

——比尔·盖茨

29. 视窗的末日？

到 1987 年，OS/2 项目已成为贪得无厌只进不出的怪物，吞下了越来越多的程序设计员的时间与精力，微软投入的人由 20 人到 30 人，最后增加到 40 人，而 IBM 却有好几百人。

越来越多的资金被扔进了水里，换来的只不过是一个又一个的会议：讨论会、改进会、评议会……不一而足。

盖茨和鲍默尔当中有一个必须参加这些在英格兰、西雅图、佛罗里达……各处地方召开的会议。

“我们都成了邮包。”盖茨说，“有一年半时间我大概每月要来回飞上那么一次，鲍默尔则每月要飞上两次。”

鲍默尔在 OS/2 上用了他全部的技巧，不过 OS/2 正在成为笑料，他的努力也越来越得不到微软同事和下属的理解。

而在个人计算机飞速发展的 80 年代后期，视窗在这个时候显得很贫乏。自 Windows 1.0 出现之后，产业内部有了极大

的发展,在计算机箱内增加了些原先没有的东西:鼠标器,音像卡,加强卡,……千奇百怪,说不定哪天还有棒球卡呢。

虽然微软宣称 1987 年有超过 50 万份 Windows 1.0 版本拷贝卖出,但大多只是备而不用,只有 20% 的购买者将其装入硬盘。DOS 仍占据主导,不过 DOS 也是视窗的基础,或许随着视窗名下应用程序的增多,情况会有所好转。

由于 OS/2 推出的前景不妙,加上 Windows 1.0 版本在市场上的反应并非很好,有不少人,包括微软自己的员工,认为视窗已经死定了。不过,盖茨或许并不这样认为,毕竟还有不少人在等待着视窗新版本的出现。

在微软,视窗新版本已在作第二次的修改。这个时候,人们普遍认为视窗将成为 OS/2 的附属品,整个行业都明白 IBM 并不真正支持视窗,所谓的 PM 才是他们的战略王牌。微软几乎要跪下来求诸如莲花、字处理公司这样的大软件开发商为视窗开发应用软件。要知道,没有应用软件,再好的系统软件也是空谈。但这些软件开发商都显然对视窗缺乏信心,他们想着 IBM 的下一步行动。

这真是微妙的时刻。虽然尚未正式揭幕,但视窗与 PM 之间早已硝烟弥漫,就看硬件商、软件商、乃至零售商们选择哪一边了。

就连公司的高层要员之间也出现了分歧。微软本身也是个大应用软件开发商,其 Excel 软件和莲花的 1—2—3 也正争得不可开交。鲍默尔建议微软的 Excel 为 IBM 的 PM 而作改动,借以抵挡莲花新为 PM 设计的莲花 1—2—3/G,但这显然与公司的关键性战略——确立视窗对操作系统市场的主导相悖。

谢利反对这种资敌行为,他当然明白一旦 PM 取得主导地位,若 Excel 不迎合它,莲花 1—2—3 将会把 Excel 击个粉碎。但这场视窗与 PM 之争本身就是豪赌,又何不干脆只押一边呢。所以当鲍默尔认为 PM 将是未来最重要的东西,连微软也不得不围绕它而行动的时候,谢利则坚持这么一个最高原则:

视窗第一,PM 第二。

微软必须从 IBM 的树荫下走出来,这就是答案。这也是谢利对盖茨意图的正确领会。

1987 年 10 月 6 日,Windows 2.0 版和一个 Windows 3.0 版正式推出,相比 Windows 1.0,最大的不同在于其容纳了 Excel 2.0 版。看来微软内部坚持与 IBM 分庭抗礼的力量还是占了上风。

尽管如此,微软与 IBM 这一场软件世界大战的最终裁决权并不在他们自己手上,而取决于他人。

要说明的是,一般说来,好的软件可能受欢迎,但他不是绝对受欢迎,这涉及到市场结构、消费者心态乃至营销体制等种种原因。

即便从今天来说,OS/2 单纯从技术指标而言,绝不逊于 Windows 3.0,但其所占有的市场份额却远逊于 Windows 3.0,这是为什么?

盖茨是第一个洞悉其中奥妙的人,指挥若定的比尔·盖茨一手导演了这场战争。

现在,轮到康柏和微图软件公司来加重砝码了。

到了 1987 年,康析在桌上型个人计算机市场所占份额由 16.5% 上升至 22.8%,而 IBM 则由 44.3% 下降至 39.2%,两者之间那般的差距已不再是小矮人和巨人之间的悬殊,倒日渐

成为旗鼓相当的对手了。

而康柏早已不满 IBM 的霸道作风,动辄发号施令,以己言为天下法。现在康柏羽翼渐丰,手握 386 机型这张领先王牌,早就想有所作为了。

恰好天赐良机,微软的视窗与 IBM 的 PM 正是剑拔弩张,双方既有共同之敌人,不妨联手共御,于是,一俟微软视窗新版本出现,康柏便联络一些同病相怜的硬件商,宣称将在其所售机型中捆附微软的视窗操作系统。

也有不少软件开发商,尤以微图公司为典型,在为视窗开发应用软件,并且进展良好。格雷逊,微图的总裁曾这样表示:“有许多人以为当 IBM 推出它的 OS/2 或 PM 操作系统的时候,视窗的末日也就到了,但当 IBM 真的推出 PM 后,情况却大相径庭,视窗在一个月内的销量反而增加了一倍。”

“所有人都意识到个人计算机的未来就是图形用户界面,他们一直想拥有图形用户界面,这下,IBM 总算答应给他们了,但 IBM 给他们的不过是一个图形卡,而我们给他们一个图形的天空,由众多软件围绕的天空。”

看来,IBM 宣布 PM 的消息反而成为视窗的无形广告。

确实,人们是太想拥有好的图形用户界面了,而在此方面先行一步的微软有理由不怕蓝色巨人。

结果,整个产业界 1987 年只有一个问题,到底将自己的产品建立在哪一种标准之下,是视窗(Windows),还是 PM?

阵营很快就划分得清晰透亮,微软的软件对手们理所当然地反对视窗一统操作系统的企图,像莲花、阿森塔特这样的大软件公司投向了 PM 也就是 IBM 的怀抱。

在他们看来,这样就可以遏止微软永无休止的吞并野心和

扩张图谋。

相反,独立开发者,尤其是以康柏为代表的围绕最热门的386微处理器芯片生产桌上型个人计算机的厂家,乃是IBM的天然对头,当然不愿依附在OS/2也就是IBM旗下。早想反戈一击的康柏们旗帜鲜明地站在视窗也就是微软一边。

然而这对盖茨而言仍是不够的,系统软件可以帮助计算机更好地完成工作,但系统软件本身不能工作。计算机用户买计算机是为了工作,在更好之前首先是可能,必须有更多的应用软件进入视窗才行。但直到1988年初,仍然只有微软自己的Excel在视窗名下。

看来那些软件大户是不肯帮助微软了。盖茨只有一方催促微软自行开发,一方面尽量寻找那些较小的合作者,那些初露头角因而比较愿投机的软件开发者。

1988年初,OS/2正式面世,OS/2的共同开发者IBM与微软都断言两年内将会取代DOS。

“在10年内,数以百万的程序员和使用者将熟悉这个系统。”盖茨在1988年曾这么说。

但是用户并不买账,自有一番见解。

“国内市场将对它嗤之以鼻。”著名的《软件信函》杂志(Softletters)在1988年9月号上如此评价道。

这评价是犀利而准确的,OS/2确有原因遭此败绩。

首先,每份拷贝325美元的定价,比MS-DOS高出两倍,尚不包括为使用这套软件而必须付出的至少2000美元以上的硬件升级费用。对大的公司用户而言,这意味着数以百万计美元。

而即便决定采用,现在也没有足够的应用软件可用。这

样,OS/2 最好的办法便是驱逐 DOS,但现在 DOS 已根深叶茂,尾大不掉了。

到 OS/2 问世时,已有超过 200 万台的计算机使用 MS—DOS,它为微软带来了 38% 的销售额和超过一半的利润。盖茨以此为软件确立了一项标准,即使他愿意放弃,广大用户也不愿放弃。

1989 年,盖茨反倒成为颂扬 OS/2 的孤军了,应者寥寥。这正中盖茨下怀,但他并不为此而欣喜若狂。这个世界已很难放弃 MS—DOS 这个标准的现实,更使盖茨对开发与 MS—DOS 相兼容的新一代操作系统软件充满信心了。

看来,与 IBM 的 OS/2 分手的前景越来越清晰了。

盖茨意识到不必过分在意 OS/2 的悲哀表现,他说:“我们有足够的忍耐力,进步来自正确的决策。”他现在得依靠视窗了,这似乎也是微软公司的背水一战。

连微软也不得不认识到视窗的出现会危及支持 PM 的 IBM 们。业界的谣言家们流言四起,说什么关于视窗与 OS/2 的关系将怎样处置的问题,两个公司之间有了严重的分歧等。

谣言家们这次没有撒谎,婚姻确实有了麻烦,裂痕在慢慢扩大。

盖茨已不用再跟比尔·劳思打交道了,他已前往施乐公司工作。顶替他的将是吉米·卡拉维罗,一个原大型主机厂的经理,干劲十足的家伙。虽然此人没有从事个人计算机的经验,但比劳思更懂技术,也更聪明。

可惜的是,此人也常常自以为是,他认为是盖茨误导了劳思,使劳思作出了关于 OS/2 的错误决定。

而事实上,盖茨曾反复告诫过劳思,而盖茨的意见不被采

纳,这才是问题的核心。但吉米显然对 OS/2 的历史一无所知,他使 IBM 与微软的关系在不能相互信任中坠入分裂。

不过,亲密合作的戏仍要继续唱给观众们听,背底里的剑拔弩张仍未能转变为真枪实弹。就在 1989 年 11 月的展示会上,盖茨与卡拉维罗还向约 30 名软件供应商声称,IBM 与微软在对 OS/2 的态度上有强烈的共识,并称 OS/2 是“90 年代的计算机平台”。

人们因此认为微软将限制视窗的竞争性,并增强 OS/2 的性能,这意味着视窗将在较落后的机器上运行,而 OS/2 则在较快较先进的场合使用。

餐后会议上,卡拉维罗对视窗作了半心半意的夸奖。人们开始议论视窗将成为 OS/2 的牺牲品。当盖茨以这姿态在会上宣读讲话时,座下莲花发展公司的高级职员们欢欣鼓舞,自以为得计。

但盖茨深谋远虑,已开始突破自己的诺言。狡诈的他并没有从视窗上退下来,相反,他更进一步充实了开发视窗的力量,当然也就减少了 OS/2 项目的人员,他已不在乎这将进一步激怒 IBM 了。

微软开发视窗的商业前景是显而易见的。到 1989 年底,OS/2 在操作系统市场上所占份额仍不及 1%。而 DOS 仍占据 66% 的市场。视窗将在 DOS 上运行,而不是 OS/2,由此而来的商业利润之大,已足以使微软冒与 IBM 全面破裂的险。

况且,视窗已有了两个版本,投入了 6 年的开发时间,上百万个程序工作日,一旦成为 OS/2 的牺牲品,一切将成为泡影。

盖茨将视窗视作希望,他绝不会放弃 PC 机可以像苹果的麦金托什一样易于进行图形操作的前景,但这是离不开视窗

的。

他已将宝押在 Windows 3.0 的成功身上。为此,他将举行最大的促销活动,最壮观的发行仪式。他发誓要让苹果变得陈旧。

不过,在他让苹果陈旧之前,苹果也想让视窗关闭。

这真是美国软件史上令人悲哀的一天

——布瑞克林

30. 悲哀的一天

1988 年 5 月 17 日,美国软件史上令人悲哀的一天。

这天,微软公司,长期的合作伙伴兼竞争对手,个人计算机产业的卓越开创者苹果计算机公司以厚达 11 页的法律文书向美国联邦法院起诉,指控微软公司在其最新的视窗版本当中剽窃了苹果麦金托什机的图形显示方法。

就在头一天,个人计算机界两位巨头——微软的比尔·盖茨与苹果的约翰·斯考利曾在一次商务活动中会面,斯考利很好地掩饰了他对微软的不愉快,压根儿也没有提到对簿公堂这回事,他甚至一直在发出微笑,显示着苹果一贯的包容风格。

无怪乎盖茨在乍闻消息时先是目瞪口呆,继而火冒三丈,在未与微软协商通气之前,苹果公司已向各界广为散发事件之说明文本,这是比尔·盖茨所不能忍受的!

“他一点儿也未向我提及,一句话也没有。”盖茨恨恨地说。

“当谣言家们在我耳边煽风点火时,我还说这不是真的,但现在他们向所有的新闻单位分送有关此事的资料,这是一次不宣而战,在公共关系上的重大的突然袭击。”盖茨也许有点口不择言,但愤懑之情溢于言表。他又说:

“对我们的指责完全是混淆黑白,我没有偷过任何东西。”

“我不得不要被卷进许多法律事件当中,我毫无惧色,我坚信最终会证明自己的清白无辜。”

“但这一次完全不一样,如果他们还有理性,真不知道他们是怎么想的,苹果公开散发资料,但这个案件本身就是不成立的,他们所声称拥有的技术是施乐的,而不是苹果的,人们将对此感到悲哀。”

业界知情人士认为,苹果此举颇有“醉翁之意不在酒”之嫌,看似对准微软,其实“项庄舞剑,意在沛公”,真正目标还是IBM,尤其是IBM正开发中的新型个人计算机PS/2,及其操作系统PM。

苹果不能容忍IBM也采用与麦金托什同样方便易用的图形功能,它瞄准了IBM尚未正式推出的PM操作系统,故先拿微软的视窗杀鸡儆猴。

苹果的举动让所有人感到失望,邻近的硅谷人士首先表达出某种失望之情。一位硅谷人士这样说到:

“尽管苹果有权利保护它的开发成果和市场地位,但它不应该抛弃这个产业的一贯作风和行为准则。”

人们一致指出,就像比尔·盖茨曾点明的那样,苹果在开发麦金托什的图形显示功能时,使用的是施乐 PARC 的技术,它并没有充足理由来指责微软剽窃。

更为让人伤感的是,这件事显示苹果已失去了它一贯的企业精神,那种开放的、无所不包的、而又积极进取的精神;那种从 60 年代反主流文化开始,坚持技术面向大众,广泛实现共享的理想精神;那种曾由沃兹和乔布斯从自制计算机俱乐部带到车库,并由车库将苹果变为世界上第二大计算机制造公司的精神。

难道这种一度引导着美国个人计算机发展方向的精神将随着这一事件而失落吗?

“对大多数人来说,这是件可怕的事。”安迪·赫兹华德这位苹果的老雇员,麦金托什机关键技术的创始人之一说道:

“苹果最终会因此事受到伤害。”

曾与沃兹、乔布斯于同一时代崛起的可视公司元勋布瑞克林伤感地说:“如果苹果真像他们现在所表现的那样继续下去,这真是美国软件史上令人悲哀的一天。”

这位发明了 Visicalc 电子表格软件的应用软件先驱认为,编写软件与写书不是一码子事,软件必须以已有的技术为基础,很难确认什么是剽窃。

这也正是比尔·盖茨一直坚持的观点,对开放性的执着追求,一向是比尔·盖茨标榜的微软精神。

问题是,苹果固然令人失望,但微软是否确有不君子行为呢?

苹果称在 1985 年同微软达成一份有限制范围的协议,允许微软在其 Windows 1.0 版本中使用仿麦金托什技术,但最近问世的 Windows 2.0 超越了限制范围。苹果列举了 Windows 2.0 的 13 种违规。

不到 1 个月,微软也开始反击,提供了它自己的文本,指责是苹果违背了 1985 年的权利转让协议并试图采用削价倾销的不正当竞争来伤害微软。

微软声称 Windows 2.0 事实上严格由 Windows 1.0 发展而来,并且所有技术全部包含在 1985 年权利转让协议之中。

微软还指出麦金托什所用的图形界面技术并非苹果首创,并没有所谓专利保护的问题。

微软也以牙还牙地向传媒散发它的声明文本,其中包括 1985 年协议的摘要。

不久,斯考利发表了他的自传体大作《奥德赛》,在书中他指责盖茨曾以停止为麦金托什开发应用程序相威胁,而盖茨反驳了这种说法,一时间双方兵刃相向,不过是不流血的软件开发之争。

盖茨认为早在 1982 年还是乔布斯主持苹果公司时双方就达成了合作开发麦金托什应用程序的协议。

当斯考利接掌苹果之后,盖茨曾向斯考利介绍了这种情况,并认为这种合作可以产生丰硕成果。

“微软从来没有威胁过谁,我们也从未向他们要求过什么

许可权,是他们自己将事情搞糟了。”盖茨很不快地对来访记者这么说。

事情的进展并没有开始那么戏剧性,有许多人对此抱以极大的兴趣,对判决的预测直接导致了微软股票的升跌。在1989年5月,当法庭判决1985年苹果与微软的转让协议中,微软的辩护并不完全时,微软的股票价格下降了将近20%。

不过,到最后微软也没有完全输掉这场官司,毕竟此项技术出自施乐的PARC,同时微软也确曾与苹果达成协议,最终,视窗仍将排除困扰发展下去。

而这一切,不过是比尔·盖茨经历的数十场控告案例中较为有惊无险的一场罢了,面对这场仍未完结的官司,盖茨有信心保持冷静。

微软,仍在朝向划时代的新视窗计划迈进。

——打开视窗,让黄金与美元进来
吧!

——美《信息时代》

31. 伟大的一天

在1990年即将过去的时候,世界著名的电脑杂志《个人计

算机》发表热情洋溢的文章：“当我们要替 1990 年撰写年度报告时，5 月 22 日无疑是一个特别值得纪念的日子，就在这一天，微软推出了 Windows 3.0，IBM 个人电脑及其兼容机从此进入一个新的纪元！”

《个人计算机》(PC Computer)杂志是世界最具影响力的电脑权威刊物之一，拥有全球 87 万订户。此刊物对 Windows 3.0 的评论，应该是一言九鼎的，除了《个人计算机》(PC Computer)外，闻名遐迩的《个人计算机报道》(PC report)杂志也为 Windows 3.0 挂上“1990 年的最佳软件”的“勋章”；《字节》(Byte)杂志则口口声声称它是“第一个受到热烈欢迎的 IBM PC 图形用户界面。”

关心微软电脑发展的人们不会忘记 1990 年 5 月 22 日发生的一切。

那一天，美国纽约市立戏剧中心披红挂绿，张灯结彩，6000 余人欢聚一堂，共庆 3.0 版窗口软件问世。庆典会的热烈场面通过卫星转播，传到了美国 7 个城市的分会场。此外，伦敦、巴黎、马德里、斯德哥尔摩、墨西哥城、悉尼、新加坡……五大洲十二个都市同时举行盛大的产品发布会。

那一天，为了给 Windows 3.0 鸣锣开道，微软公司甩手抛出 300 万美元的巨额宣传资金，还未计入相关的广告、演示、赠送试用版等等活动经费，为 Windows 3.0 的出台共耗费了将近 1000 万美元。比尔·盖茨对记者们承认：“这是微软公司有史以来最盛大、最昂贵的一次软件发布会。”

这一天，比尔·盖茨身着盛装，他母亲也专程自西雅图飞来，一睹爱子风采。这一天是盖茨 34 岁以来最激动人心和最

荣耀的一天,他显得神采奕奕,是的,成功的日子终于到来了。

这一天,在激光和音乐的伴奏下,全世界到处响彻着微软董事长比尔·盖茨的演说声:“Windows 3.0 将重新确立‘个人’在个人电脑中的地位,这是比 DOS 还要好的 DOS!”

Windows 3.0 哪里仅仅是一个升级版本,它展示了一个新天地,新世界!它拥有高达 16M 的扩充内存的直接存取,提供了可将硬件空间做为虚拟内存的存储管理,提供了多任务管理和一组功能很强的应用程序,美观大方的图标(ICON),立体感逼真的按钮(BUTTON),丰富悦目的屏幕显示,以及种类繁多的字型,方便实用的数据交换,堪称开天辟地的绝世贡献!

各界对比尔·盖茨的豪言壮语报以热烈的回应:

“这是有史以来最让人渴望的产品!”《今日美国》惊呼。

“如果你认为在最近的几年里高科技已深深地改变了世界的面貌和人类的生活,你是对的,但直到今天一切才开始。”得克萨斯软件公司总裁,视窗的坚定支持者格雷逊如是评价。

一度贬低视窗的人也加入了歌颂大合唱,国际数据公司的南希·麦克沙说道:

“相信我,我从来都对视窗无动于衷,但当我看到它的表现之后,我也成为视窗的支持者。”

玛丽·盖茨为爱子倍感骄傲,她说:“这是我儿子一生中最伟大的一天,他可以不再依靠 IBM 了。”

确实,全世界都为 Windows 3.0 震动。微软的股票也再度牛气冲天,盖茨正朝《福布斯》富豪排行榜第一位宝座稳步前进。

艾伦,这位微软第二大股东也前往纽约捧场,不仅为视窗,

他还带来了他自己公司的产品,一种建立在视窗之下的应用软件。艾伦与盖茨并肩坐在会场内,为今天的胜利相视而笑。

两周后,一度完全退出微软达6年之久的艾伦又成为微软理事会成员。艾伦说:“比尔和我谈论这件事有好几年了,我们曾并肩战斗,硕果累累,我想这是我们继续的开始。”

在纽约推介伟大的 Windows 3.0 期间,这两位亲密无间的好友偷空到纽约的运动酒吧去边喝啤酒边看球赛。这是一场 NBA 联赛,由波特兰开拓者对凤凰尼克队。艾伦是一个篮球迷,他为此特地在他的保时捷房车后座上放了个篮球,并且在 1988 年以 7000 万美元买下了波特兰开拓者队,当然,这点数目对他而言无足轻重。《福布斯》排行榜上艾伦共拥有 12 亿美元。他不仅买下了这支老牌劲旅,还为这支老牌劲旅买了架 21 座喷气客机供往返比赛用。而他个人也买了架喷气机,时常从西雅图飞向波特兰观看他的球队的比赛,偶尔盖茨也一同前往。

艾伦认为,在微软的工作固然也很激动人心,但拥有一支球队,是纯粹的快乐,就像多年前他组建摇滚乐队一样。

在这方面,身为工作狂的盖茨显然是有不同意见的。

他更乐意从工作的成功中获得乐趣,这一次他将不会失望,他的杰作 Windows 3.0 取得了辉煌的成功。

微软公司投入巨大的代价当然收到了巨大的回报。Windows 3.0 顿时成为超级畅销软件,以每月 10 万套以上的速度向全球发售。1990 年底创下累计 100 万套的记录,雄踞世界软件排行榜榜首。在新版 Windows 3.1 推出的 1992 年以前,3.0 版的发售量已达 700 万套的天文数字。

真可谓“窗含西岭千秋雪，不尽财源滚滚来”了！

“几家欢乐几家愁”，对 Windows 3.0 的发行最为不快的首推苹果计算机公司。

一向在图形用户界面上独领风骚的苹果，其得意之作麦金托什每台售价约为 4,000 美元，而如今，人们只需花上 95 美元买上一套 Windows 3.0 软件，就可以在一台价值 2,500 美元的 IBM PC 兼容机上得到相差仿佛的麦金托什功能，这下，苹果市场大受打击。

比尔·盖茨显然是切下了一块苹果来，而且味道还相当不错。

另一个对 Windows 3.0 发行不满意的非 IBM 莫属。Windows 3.0 成功，也就是 OS/2 的失败。人们普遍认为这个曾被指望为第二代操作系统标准的东西已走向没落。

在推销 Windows 3.0 的策略中，最主要的一条即是向用户阐明：是软件而不是硬件将主导整个产业，微软将不再以蓝色巨人的硬件支持为考虑，相反，Windows 3.0 是一种远离 IBM 标准的软件。是 IBM 的硬件设计须以微软的软件支持为考虑，从今以后，连 IBM 也不得不服从盖茨先生的强势，盖茨对此心如明镜。

或许，盖茨在这个时候回想起了 10 年前的那一幕：

当年他和鲍默尔、仁志等人飞往佛罗里达去向 IBM 提交有关新操作系统的可行性报告时，为了给 IBM 的人留下一个好印象，他冲进一家零售商店仅仅是为了赶在会面前买一根领带。

仰望巨人的心情是多么惶恐啊！

如今,身为世界第一大软件公司领袖的比尔·盖茨,已可以平视仍是世界第一大制造商的 IBM 了,在软件愈发重要的 90 年代,微软拥有比 IBM 更多的王牌!

微软与 IBM 的婚姻形将破裂,不管它们曾经有过多么甜美的蜜月。

不甘失败的 IBM 在这年 9 月提出了一个 7 年计划,力图重新夺回对计算机行业的控制权,但盖茨坚信:10 年之内 IBM 将无所作为,而他本人将统治一切。

这个世界将是他的,只要还有任何
东西不在他控制之下,他将不遗余力
.....

——麦特克夫

32. “我们不偷东西”

喜欢寻求刺激,酷爱飞车,时常与人比拼高低……这一切让人看到一种个性,那就是:我要赢。

对盖茨而言,赢本身就是目的,而不是博取财富、名声、女人……的手段。赢是他的哲学,他的宗教,也是他的梦想。

最美丽的城市,他的故乡西雅图从未真正吸引过他,每当

夕阳西下,海湾碧波万顷之时,盖茨从未走到过窗前享受这大自然神奇的赐予。

只有他脑中的世界,由他和看得见或看不见的竞争者组成的世界,才是盖茨驻足的地方。

或许还是他的朋友说的对:“盖茨击败了所有对手,却不能感动任何一个人。”

他是那种令人敬畏以至恐惧但又不得不佩服的人。

对比尔·盖茨来说,商场就是战场。

当然,微软的操作系统软件只有一个对手,那就是 IBM 的 OS/2 操作系统。昔日的合作者已成生死冤家,让人不由不感慨商场变幻无情。

但在山头林立的应用软件领域,比尔·盖茨还是得加倍小心。在 80 年代初大出风头的几种应用软件,诸如微处理公司的文字之星,可视公司的 Visicalc 和莲花的 1—2—3,在经过一番殊死拼杀后,微软的 Excel 后来居上。不过,这个领域远非风平浪静,微软也仍未能肃清强敌。

这使得盖茨这位好胜的强人常有草木皆兵的冲动。

对此,佛罗里达软件公司总裁黑地·罗任感触颇深。她的公司曾为苹果的麦金托什计算机开发出一种即时字处理应用程序,这样,她就不得不面对比尔·盖茨的竞争。

这种字处理程序版本更新,运行速度也更快。比尔·盖茨了解这一情况后,迅速将微软产品定价下调,以达到排挤并抢占市场的目的。微软的收益和市场份额较佛罗里达软件公司不知大了多少倍,但比尔·盖茨从不放过哪怕是 1 美元的生意,似乎非将竞争对手置之死地不可。

罗任也是盖茨的朋友,她感慨道:“他是那种以公开和公正的手段赢得世界的人,但他也不想剩下什么残汤剩水供我们瓜分,他喜欢一网打尽。”

“这很容易激起人们的反感并招致反对,但如果我劝他不要如此过分地搜取一切,我想他一定是置若罔闻。”

这场商战始于两家公司的各自相似的软件的销售。罗任在与盖茨的一次偶遇中,犯下了一个错误,竟把他们公司将卖给苹果公司 1000 份这种软件拷贝的信息透露给了盖茨。盖茨一下子便大发雷霆,并且口不择言地开始盘问罗任,好像她是个囚犯一样。

“你还卖给了谁?是谁策划的?又是谁主持了这笔买卖!你还准备卖给他们多少?”

问题一个接一个,叫罗任不知所措。吃完饭后,她问盖茨他问这些来干什么。盖茨说他打算给苹果公司打个电话,并请求他们不要买这 1000 份拷贝,这下罗任傻眼了。

最后,可能是看在友谊的份上,盖茨并没有给苹果公司打电话。但他却明白无误地忠告他的朋友也是竞争对手,在同他本人打交道时要多加小心。

“嘿,”盖茨严肃地说,“我们虽是朋友,但你最好不要让我知道那些我可能用来对付你的事情。”

也许在盖茨看来,商业利益毫无疑问地高于私人情感。他是如此酷爱竞争,以致为了微软能赢,他几乎使用了全部的商业计谋,施展了百般手腕。他长袖善舞,以致其他人怀疑他是否正大光明地遵守游戏规则,在电脑世界关于他出老千的传闻一直不绝于耳。

“问题不在于是否竞争,而在于如何去竞争。”瓦洛克对此怨气冲天。他是阿杜比公司的高级职员,当 70 年代他在施乐公司工作时,曾利用业余时间搞出了电脑打字机技术。然后,他的保罗·阿杜比公司因支配着电脑打字机的软件标准而在 80 年代迅猛发展。

到 1989 年,盖茨要求将其打印驱动程序并入微软的操作系统 DOS 或视窗中去,这显然意味着阿杜比公司的市场占有率的扩大,因为大多数电脑使用微软的操作系统。但让人不可思议的是,盖茨不愿出任何专利转让费,瓦洛克理所当然地拒绝了这一合作计划,于是,盖茨决定向阿杜比公司宣战。他宣布将与阿杜比的最大的主顾苹果公司结盟,以开发自己的打印软件。这场结盟严重打击了阿杜比公司,公司股票狂跌,跌幅竟超过了 30%。

“微软在这个领域里硬插一脚。但他们从未生产过哪怕一台打字机。”瓦洛克先生对此事久久愤愤不平,尤其是当他想到盖茨的所作所为曾令他和他的公司的公众形象大打折扣。

“他们这么做无助于这门产业的发展,比尔太过分了,赢是重要的,但如果这门产业受到伤害,才是更重要的。”瓦洛克是从另一个角度这样说。

尽管遭受了来自微软的重大打击,阿杜比公司还是撑了下来。到 1991 年,微软也就解散了它的打印程序设计组,苹果也再次成为阿杜比的主顾。

对微软商战行为的怨恨是普遍的,既包括阿杜比这样的对手,也有些是微软的昔日盟友。

三 C 公司创始人,曾在 80 年代与盖茨合作的鲍勃·麦特可

夫心有余悸地说：“他简直是一只饥不择食的黑蜘蛛——你能活着出来已是万幸！”

他诉说微软曾两次欺骗他并使其公司在 1991 年亏损了数百万美元。同三 C 公司合作以开发一种叫做“管理者”的网络软件，双方均投下巨额资金和人力进行开发，但最终结果并不尽人意。盖茨认定是由于三 C 公司的程序员的错误，三 C 公司只得咽下这枚苦果。

“我该负这个责任。”麦特可夫自责道，“唉，我应该更仔细地参与谈判，盖茨说的对，我们太蠢了。”

但问题是盖茨太精明了，这场交易是由于三 C 公司相信微软将与 IBM 开发 OS/2 市场，但微软根本就没有这个打算，他们只是给予三 C 公司这个印象罢了。

结果，三 C 公司元气大伤，而微软的真正杀手铜视窗推出之后战果辉煌。

“他简直就是个青年希特勒。”三 C 公司最终这样认为。

但麦特可夫仍喜欢盖茨的作风：“这个世界将是他的，只要还有任何东西不在他的控制之下，他将不遗余力……”

这样的人，实在是太可怕了。

微软在计算机产业世界一向显得自高自大而合作精神不够，这当然是盖茨本人的精神在公司的体现。在与阿森塔特这个以 DBASE 数据库文件而大发其财的软件公司的合作准备过程中，微软显示出了极大的诚意不足。

在最初的谈判中，微软方面对法律条文字斟句酌，不在意如何发挥合作的积极性，而唯恐受到一丁点可能的伤害，并且，在为自己考虑时，常提出让对方难以接受的苛刻要求，最终合

作只好告吹。

而在合作过程中,微软也屡受指责。有许多次,人们声称遭到微软剽窃。一项创意中的设计一旦被微软得知,只要确有价值,总会被改头换面变为自己的产品。

并且微软在打击小公司方面颇有一套,常常在一家小企业的某项产品面世前不久,微软便会宣布已完成对该同类产品的开发,并将于近期上市云云。这样,许多客户就愿意等一下再说,而小公司的产品顿时订单剧减,然而事实上,微软可能根本还没有对该产品进行开发呢。

微图(Micrography)公司是由保罗和格雷逊所创立的一家公司,靠借来的5万美元起家。这家公司与微软有着长时间的合作关系,在Windows 1.0问世之前,即使盖茨与微软曾不得不一再修改程序并推迟正式上市的时候,格雷逊仍不遗余力地推荐这种产品,并成为最大的附和者之一。

他们的关系相当不错,以致微软曾为这种延误和程序更改所带来的损失而贷给这家小公司10万美元。格雷逊在18个月之后归还了这笔贷款,并成为第一个为Windows 1.0开发出应用程序的独立软件公司,这时离微软的Windows 1.0正式发售还早了6个月。

当微软出于某种目的与IBM决定将发展重心由视窗转向OS/2的时候,微图也不得不重新更改它的应用程序以适应新的操作系统。结果在经过艰苦的劳动之后,一种特别的软件“魔镜(Mirrors)”诞生了。

微软很钦羡魔镜的发展潜力,于是,微软提出要求,将购买微图的魔镜,用以修改自己的视窗应用软件以便与OS/2适

配,微图愿意这么做,并且微软也可以帮助微图推广这种软件。

但这场交易不久便成为真正的商业战争,微软派出了以负责应用软件开发副总裁麦克·梅普思为首的小组来到微图。

就在意向书即将签署时,微软提出要求想看看魔镜的源程序,这意味着他们想看看这个程序的核心部分,格雷逊一开始拒绝了,但最后还是将源程序送了过去。作为微软的小伙伴,他并不想得罪微软,而同时,他也很的确与包括比尔·盖茨在内的许多微软高级要员交好。

当微软指派一名操作系统方面的工程师来评价魔镜时,格雷逊感到不安起来。但他仍幻想,只有微软负责应用软件部门的人 would 看到它。如果操作系统专家看到它,那么他们就可以改头换面写出他们自己的程序,并用来与微图竞争。

因此,他叫来梅普思要他保证不让操作系统专家涉足此事。“不用担心”,梅普思说,“他仅仅是个技术方面的顾问,以帮助应用软件部门更好地使用魔镜罢了。”

几星期后,微图的一名魔镜开发者在与微软的那些工程师闲聊时,嗅出了一些特别的味道,从话语中他可以判定坏消息要来了,微软显然决定编写仿魔镜软件,而那位操作系统工程师立刻就回到微图去提交报告了。

格雷逊先是感到天旋地转,继而怒气冲天,他希望微软能认识到这种剽窃行为的不当。但一年过去了,微软并不能让他满意。梅普思声称无能为力,而盖茨本人则根本不承认有这么回事。

事情就这么拖了下来,一位不愿透露姓名的微图官员说:“他们习惯于这样说:‘我们将付给你们我们曾答应过的,但比

这更多的就甭想,呆一边儿去吧,怎么着?莫非你还想去告我们不成?’这是他们一贯的腔调,他们并不相信微图会去告他们,他们也不怕告,我认为这是明显的霸道行为。”

在这件事当中,微图出于对微软的极大信任而受到了损害,虽然过后微软作了一些弥补,但已无补其糟糕的公共形象了。盖茨先生似乎满不在乎。

格雷逊有一次说道:“我曾半开玩笑地说,这世界上有一个人比萨达姆·侯赛因的朋友还要少,那人就是比尔·盖茨。”

这种事后来继续有所发生。GO 公司是一家著名的手写输入方式计算机公司,为了得到其他软件公司的合作以使其产品的应用范围更广阔,GO 向一些公司展示了其产品的秘密软件部分,这当中包括微软公司。

但在不久后,盖茨抢在 GO 公司公布其最新产品前,宣布微软已在手写字体确认软件方面取得重大突破,并定名为字处理视窗(pen-window),而在微软的设计组当中,就有一位曾深受 GO 公司信任且知悉秘密的工程师。几周后,微软又说 21 家计算机制造商将讨论如何为这种新的字处理视窗开发硬件配套产品,矛头直指 GO 公司的王牌产品。

这下对 GO 公司而言,无异天崩地裂。

“任何人愿给微软看见关键信息,这简直就是冒险。”GO 公司创始人兼董事长卡普兰总结说道。

佛罗里达软件公司的市场督导托勒曼对《个人计算机周刊》说:“这就告诉所有想与微软合作的公司,千万不要走得太近,更不要脱了衣服献媚。”

微软的另一名要员鲍默尔也矢口否认微软曾从其他软件公司获得非正当好处的说法。

“第一,我们从未从别人那里偷过任何东西,”他争辩道,“其次,我们只是像每一个聪明的软件商一样,看看别人的产品并希望在知道自己的竞争对手做得怎样之后,努力比他们做得更好,这就是我们所做的。”

我真不知道他如何还能在法庭上微笑

——科尔

33. 软件杀手的铁石心肠

虽然怨声载道,但也只有苹果公司敢于指控微软,而 GO 公司不过做做样子罢了。

事实上,很少有人敢起诉微软,比尔的公司已成庞然大物,难以撼动了。

对起诉微软有两重顾忌:一是微软本身有强大的法律班子,取胜未必可期;二是开发商的生存离不开微软。一个人不可能去伤害带给他生计的衣食父母,任何软件开发商都已离不

开微软的技术支持,而如果是硬件开发商,也得维系好同微软的关系,因为它需要微软的操作系统。

当然,也有敢摸老虎屁股的人。Z—Nix 公司是年销售额只有 600 万美元的小公司,主要生产计算机鼠标器,这也是微软的主要硬件产品。他们指控微软将供给他们的 Windows 3.0 版价格,由原先协议每个拷贝 27.50 美元提高到 54 美元,以达到将 Z—Nix 公司排挤出鼠标器市场的目的。为此,洛杉矶地方法院受理了这个案件,人们普遍认为微软面临败诉的可能。

不过,微软阵脚未乱,仅仅在消息见报后几个小时,微软即派出人员飞往 Z—Nix 总部进行磋商,结果是 Z—Nix 对外声称他们已讨回公道,但条件是绝不再诉诸法律。

盖茨如此不遗余力地对所有竞争对手施以打击,其实是出于恐惧,恐惧微软公司会失去现在的领先地位,他总想防患于未然。

“我不得不去想是谁将取代我们。”他曾如此坦言,这也就是他力图消灭每一个对手的真正原因,他不能容忍失败。

几年前,盖茨便反复告诫他的成品部经理们,应该清醒过来,而不应被胜利冲昏头脑,四周都是虎视眈眈的竞争对手,“去了解他们。”盖茨最后说道,以致他建议连对手们的生日和他们的孩子们的名字也应该了解。

盖茨总是希望手下人也像他一样时刻保持警觉与清醒。“多想一下竞争对手,”他反复在员工大会上宣扬,“不要老是说‘我们是龙头老大,这已经够了’之类的话,这将导致落伍和被淘汰。”

就在盖茨发表上述宏论后不久,手下送上了竞争对手之一的“字处理公司”副总裁和他的孩子们在一起的照片,孩子们其中的一个要过生日,盖茨理所当然送上了一份礼物。

但这两家公司仍然隔着一道鸿沟。两年后,盖茨私人拜会了“字处理公司”的主要客户,以寻求他百思不解的一个问题:为什么微软的字处理软件明显地在性能上优越于字处理公司,却只能眼睁睁看着字处理软件销售量第一的桂冠被夺走,为什么这些客户仍继续买“字处理”的产品。

“噢,盖茨以为质量好便是一切,然而,人们并不总是如此认为。”这位客户后来这样对人说。

是的,良好的关系常常出自人情味十足的交往,所以字处理公司副总裁如此评价盖茨:“我倒宁愿比尔老成一点,结婚,并有两个小宝宝,这样,他就不会像现在这样玩命地工作了”。

像 Z—Nix 公司这样起诉微软的并非绝无仅有,使微软成为被告的原告当中,当然数苹果公司最为著名,他们控告微软公司新近推出的 Windows 3.0 有抄袭麦金托什之嫌。

不过,最让人感慨万千的是另一桩诉讼案,那是几年前的事了。

1986 年冬天,西雅图地方法院法庭内,比尔·盖茨正洗耳恭听凯利·科的高谈阔论。科是西雅图计算机制造公司老板罗德·布洛克的律师,这家公司曾与微软打过交道,而最终它所拥有的操作系统 SCP—DOS 软件帮助微软成为当时仅次于莲花的全球第二大软件公司。

但现在,这家公司已正式指控微软并索赔 6,000 万美元。

这是一桩高科技领域案件,案情纷坛复杂。凯利·科准备

充分,将在庭上公开记录来解释这个案件,并向陪审团陈述细节,该记录共6卷,计有几百页。

凯利·科不愧是出色的辩护律师,深知除资料详实、准备充分以对陪审团晓之以理外,还得动之于情。

这下,盖茨发现 MS—DOS 被比作一条名为斯帕得的狗,因为凯利·科将一条狗放在了他的桌上,向庭内所有人展示,他说:“我敢打赌你们一定认为这是一桩关于计算机的案子,噢,这也是一件关于狗的案子。罗德·布洛克常叫这只小狗为斯帕得,而有一天,比尔·盖茨到他那里去,并且说:‘我对狗很在行,我会使它成为冠军,当然,我会从奖金中分一点给你。’但这狗其实是罗德·布洛克的。”凯利·科最后总结道。任何人都听得懂他在说什么。

这比喻并不坏,比尔·盖茨饶有兴趣地看着凯利·科慷慨陈辞,不过当他发现玛丽·盖茨,他的母亲也在旁听这个案件后,便开始来劲了,他习惯性地前后摇晃,这是他开心的一种标志。

这时候,有许多这种可能削弱微软声望和成就的法律纠纷产生了,盖茨被迫应战,但他并不害怕。

这桩案子起于6个月前,当布洛克准备出售他的西雅图计算机制造公司时,当时这桩交易还在秘密进行当中。

自1981年在保罗·艾伦的办公室里,布洛克轻率地以5万美元的价格,将一度到手的财宝DOS操作系统转让给微软以来,作为条件,西雅图计算机制造公司也能在出售其制造的硬件——主要是电脑主机板时,随机免费搭附DOS操作系统,并且微软也同意西雅图计算机公司使用操作系统的升级版本。

布洛克在其后使用操作系统时并未付钱给微软公司,这是理所当然的。不过,这种操作系统已成为行业的标准,将其“捆绑”在原装机内出售意味着好几百万美元的收入。

布洛克准备将这种权利,这种不付费即可使用操作系统的权利待价高沽,转售给出价最高的人,比如他曾中意的坦迪(Tandy)公司。

但首先,他给微软一个机会,让微软可以赎回这种一度出让的权利。在给盖茨的一封信中,他告诉盖茨他准备卖掉西雅图计算机公司。他接着写道,由于西雅图计算机公司曾与微软公司达成谅解,可以无偿使用它的操作系统,这是一笔巨大的财富,势必引来众多以 MS-DOS 操作系统为标准的计算机厂商垂涎,他们将不惜重金购买。他最后说:“我们相信这项许可权价值 2,000 万美元,但出于以往的交往,在与其他潜在的买主洽谈之前,我们愿首先征询你们的意愿,看你们是否有兴趣购回它。”

布洛克并没有等太长时间,微软总裁谢利在收到信后的第二天即回复了他,宣称他认为西雅图计算机公司关于这种权利的阐释是言过其实的说法,是一种不折不扣的误解。

谢利对布洛克说,西雅图计算机公司可以出售 DOS 软件的拷贝,但这种权利不可再转让,如果真打算这么做,微软将不得不诉诸法律。

西雅图计算机公司是唯一一家获准无偿出售这种值钱的操作系统的公司。不过,有一个人是例外,他就是人称“DOS 之父”的帕特森,作为对他曾对微软所作贡献的酬劳,盖茨曾宣

布帕特森也享有这一权利。于是帕特森在回西雅图计算机公司工作后不久,即着手创办了自己的法尔康(Falcon)技术公司,然而公司经营很糟,即将面临破产的危险,以至有一家外国集团的经纪人约见帕特森,试图购买这项有无穷升值潜力的许可权。盖茨对此大为震怒,在经过谈判后,微软以一百万美元从帕特森的公司买回了这项权利,而帕特森则自此一直留在微软工作。

审理持续了3个星期,盖茨为此在庭上花了不少时间,而他母亲常常陪着他,他和艾伦还不得不出庭作证。

盖茨对此案的态度强硬无比,不过,在陪审团审议期间,一个庭外调解协议还是达成了,微软将再付给布洛克92,500美元以收回许可权。

审理期间,双方律师曾举行过11次谈判,盖茨坚持认为他已经为DOS付过一次钱,不可能再付一次。而布洛克坚持索要50万美元以上,他明白,12名陪审员必须有10名以上同意,他的巨额索赔才可能实现,也仍然面临盖茨上诉联邦法院后被推翻的可能,但他坚持至少要50万。

但盖茨的律师们第一次只认可5万元,当然遭到了拒绝。一次,在陪审团休会讨论时,价码以每两小时10万美元向上涨,盖茨仍不为所动,眼睁睁看着钱跑掉,以致凯利·科感叹道:“这是一个铁石心肠的人,他的所作所为只为了将布洛克压垮,他根本不管什么商业意识,只有这么个原则。”

值得一提又饶有趣味的是,凯利·科这位布洛克的律师从此事中领教了盖茨,也认识到了微软,审理一结束,他径直赶往

交易所,买了一大笔微软的股票。直觉告诉他,这样厉害的微软一定能使自己发上一把。

这次他押对了,收回了整个市场的微软,股票果然再攀新高。

这位律师更以与微软打交道名声大振而开始广为人知,不久,来自台湾的“够廉”(Very Cheap)计算机公司委托他担任辩护律师,以对付微软的上诉。

微软认为这家公司未经注册授权便擅自出售 DOS 系统,官司胜负本属难料,台湾的厂商允诺将付给高额酬金。但凯利·科的辩护陈辞被微软驳回,最终凯利·科一无所得,而这也正是微软所乐意看到的。

微软在维护自己的 DOS 权利上历来寸步不让,违者必纠,这也很好地维护了其自身利益,并让人心生忌惮,不敢轻易造次。

罗德·布洛克并不冤枉,微软的一名律师在审理期间告诉他:“你就算最初赢了,也还是会输在最后。”

他还真算不上被比尔·盖茨洗劫一空的人。

我仿佛走到了山之巅,聆听上帝的
声音

——乔治·基尔伯特

34. 精英们的智商

当乔治·基尔伯特阅读到这样一篇文章时,他实在是感到莫名其妙。在这篇最新一期《信息世界》刊出的文章中,有比尔·盖茨对 IBM 似乎信口开河的胡乱评价,甚至可以说是无中生有。

倒不是文章本身有多么荒唐,基尔伯特只是不明白这本来只出现在他的私人备忘录上的内容何以被公开。

整个备忘录是他和几个在莲花公司的好朋友与比尔·盖茨聚谈后的记录。作为比尔·盖茨的崇拜者,他期待这一天已很久了,以至他觉得有必要在事后将其记录并珍藏起来。记录上面有许多比尔·盖茨的远见卓识,当然也少不了出于私人会谈的草率评论,基尔伯特可从来没打算将其公开。

不过,由于在莲花内部小范围的传阅,这份备忘录最终落到了对盖茨不那么友善的 IBM 要员手中,他就是前面曾提及

的,与比尔·盖茨共同开发 OS/2 的卡拉维罗。

也许正是通过卡拉维罗之后,事情才有了这么戏剧化的发展。

不管怎么说,通过这份备忘录,人们倒可以了解一些比尔·盖茨对于这门产业的现状和前景的真实想法,通过不那么冠冕堂皇的随意言辞,也可以看到他对竞争对手和合作伙伴不少更为真实的评价。

基尔伯特曾在聚会后感慨:“我仿佛是走到了山之巅,聆听上帝的声音!”

那么,这份备忘录中到底盖茨发表了哪些惊世骇俗的言论呢?

他们是在哈佛见面的,盖茨正在波士顿的世界贸易中心参加计算机年会,他也很乐意回到不远的母校一游。而就在这次会面中,比尔·盖茨还试探过基尔伯特和另几个人离开莲花加入微软的可能性。

当然基尔伯特可不想离开东海岸,尤其是波士顿,也暂时没有离开莲花公司的打算,不过,作为盖茨的崇拜者,他询问盖茨是否有可能与他的另几位朋友座谈一下,喝点什么,因为其他人也很想见到这位活在传奇中的人物。

盖茨欣然应允,也许是为着广揽人才。虽然聚会在一家酒吧进行,但没有一个人饮酒,盖茨历来不好此道,而其他人显然为能有机会聆听盖茨的高见而激动不已,聚精会神之下,哪还有心思喝酒。

在聚会开始以后,盖茨一直滔滔不绝地谈论自己的个人经历,似乎不愿过多深入地谈论有关微软和整个产业,但后一部

分是小伙子们最感兴趣的,他们正渴望着在这个领域出人头地,能得到盖茨的点拨,必定获益匪浅。

最后盖茨显然也意识到了这一点,他开始将话题转向更为普通和广泛的产业界内部情况上来,他果然是语出惊人。

在谈到曾为 IBM 开发 16 位版本的 OS/2 操作系统时,盖茨矢口否认了流行的说法,称这是他所取得的最大的进步,而不是广为流传的致命错误。

当然,小伙子们或许未能领会盖茨的真正含义,在技术上失败的 OS/2,从盖茨的战略考虑上却是绝对成功的,他骗过了包括 IBM 在内的所有人,或许只有谢利总裁除外。

“因此,现在形势发生了转变,是 IBM 有求于我更多于我有求于它。”盖茨不无得意地总结到。

盖茨还指出微软曾困扰于开发 OS/2 的新版本,但最终将其抛弃了,这样,在视窗 3.0 版问世之后,微软轻而易举地抢占了绝大部分市场份额,而 IBM 宣称的未来计算机平台标准,所谓的 PC 只能眼睁睁地坐以待毙,他对莲花这家第二大软件公司的成员这样说道:“OS/2 的应用软件将没有丁点儿机会。”

基尔伯特很清楚莲花已深深地卷入 OS/2 开发应用程序之中去了,他也知道有众多象他们公司一样的应用软件开发中商有一种普遍的抱怨:认为微软故意拖延开发 OS/2 的步伐,而早已打定主意最终将以视窗淘汰 OS/2,并且将这种企图秘而不宣,从而使微软的应用软件部门可以在为新操作系统标准开发中抢得先手,这是不折不扣的一石二鸟诡计,人们普遍这么认为。

但盖茨对此自然有不同看法,他认为微软从来都是公开和

公正的,不过,据备忘录中所载,盖茨预测 IBM 会在七到十年间衰亡。

当然,盖茨先生在该备忘录问世后会加以否认这种不友好的说法,但让基尔伯特及其同伴们惊异不已的是盖茨显然对 IBM 和苹果了如指掌。

“我们觉得在 IBM 发生的一切都逃不过他的眼睛,”基尔伯特在备忘录中这么写道,“我们也同样觉得他对苹果也无所不知。”

应基尔伯特之请,盖茨也谈到了微软的企业文化和组织模式以及如何运作的一些细节。

在微软,合作是融洽和方便的。在最核心层有那么少数几名要员,这是众所周知的,盖茨一向没有那么多的副总裁。

微软共有 9 个部门经理,秉承微软重男轻女的传统,8 男 1 女,其中部分是工商管理高学位人士,而其他则是微软历年提升起来的。每个部门都以同一种构架被组织起来:一名产品部经理、一名开发部经理和一名程序经理,另外还有用户服务部经理。

这里面如盖茨指出的,程序经理是微软重要的职位,他们将对产品的特性和吸引力负责。

为确保开发小组始终处于最佳状态,公司采用了广为人知的达维利亚管理方法:每 6 个月,所有开发者的工作将集中检查一次,而工作状况和成绩落在最后(约占 5%)的人将被炒鱿鱼。

“啊哈,除开微软还有其他工作。”盖茨得意地对基尔伯特说:“如果他们不得不丢掉微软的饭碗,他们也可以就近到波音

公司或者干脆回到东部工作。”

微软的另一招是将开发小组保持在较小规模之内。即使在微软已充分壮大之后,盖茨仍洋洋得意于他精干而高效率的应用程序开发团队。“小即是美”,他介绍说,在微软引以自豪的扩展表格领域中,只有 18 名开发者,但他甚至想进一步缩减为不超过 14 名,而在莲花公司,差不多有 120 名开发者致力于此。“这很容易养成互相扯皮和推诿。”盖茨这样指出。

盖茨还向人们谈到了微软的“设计师”,即 7 个软件高手,他们以向盖茨提出高超见解和规划新技术远景为己任。毫无疑问,盖茨是理所当然的“总设计师”。

盖茨自豪地历数了 7 个人的详情,他们包括著名的“微软创收火山”,叛逃到西方的匈牙利天才查尔斯·西蒙伊和戈登·莱特温。“这是些重量级的思想家们!”在谈及此事时,盖茨显得乐不可支。

在微软,包括这些思想家们被分成 6 个等级,即所谓 10—15 级方法,当一名程序员升至 15 级时,他就是所谓的“设计师”了,这当然有点像法律事务所的合伙人制度,而巨额股票的分配也就顺理成章地降临到“设计师们”头上。

盖茨觉得微软的成功应主要归功于汇聚英才,而所谓英才,则必须能有持之以恒的毅力,高超的智力,丰富的实践与正确的商业判断。“在其中,高超的智力最为重要。”盖茨特地指出了这一点。

但盖茨更喜欢驱使这些英才们努力努力再努力,因为他总认为这些人完全有余力将事情做得更好。他说道:“每天,这些人都应该一边工作一边想着‘我要赢’(I want to win),而他们

也必须尽快转换工作与家庭的角色,这意味着在周末工作不是什么稀罕事,这才是微软人所必备的。”

谈到个人计算机产业的未来时,盖茨谈到了他广为人知的想法,即 20 年后,面向目标编程法可以使计算机自行编程,而不再需要人工编程。当然,他也谈到,在那一天来临之前,人工还是必须的。

就在这次谈话后不久的 1991 年春天,盖茨又一次为“视窗”发动了促销攻势,微软彻底摆出了与 IBM 决一死战的架势。

正如《软件报道》所声称的:“微软正推动这个产业,而不是 IBM。”这一前景越来越明了,“微软赢得了争夺主导权的游戏!”

第九章

比尔·盖茨也是人

当我和比尔在一起时,总能学到些什么,他是一个冒险家,一个超级领导人,总像生活在悬崖边上……

——温布兰妮

35. 女人是另一种软件

到目前为止,人们对比尔·盖茨的私生活一直充满了好奇心。

并不是很多人知道,结婚前,在许多地方,比尔·盖茨仍像是妈妈的小宝宝。

在没有成家时,与客户应酬,出席一些社会场合,尤其是需带女伴的场合时,盖茨总是与他妈妈一同前往。而玛丽·盖茨一天给他的儿子打好几次电话,有时甚至还写信给他,一般是明信片。

盖茨通常在看过后将他妈妈的信锁进抽屉。一个成员回忆道:“我认为这是不可思议的,因为他们刚刚才通过话。”

谁也没有否认盖茨有一个非常值得骄傲的妈妈,玛丽·盖茨温文尔雅、自然大方,全然不同于她的不正统的、不温顺的儿

子。出于她的教养和背景,她对盖茨非常担心,总是与一些关系密切的人谈论他。

玛丽总觉得她的爱子没有足够的人文关怀,骨子里缺乏同情与爱,这对一个基督徒来说,是多少金钱也换不回来的。

玛丽·盖茨喜欢她儿子在她身边,当微软 1978 年迁到贝尔维尤时,盖茨曾租了好几年公寓房,那个比尔·盖茨为纪念微软奠基之所——8080 微处理芯片而特意申请的电话号码 4558080,她一天总要打上好几遍。

但在 1983 年,他妈妈为他买了套房子,离他原来的住处还不到一英里。

她总忍不住要关心照顾她的儿子,例如,当盖茨还住公寓的时候,如果出去商业旅行,他父母和外祖母会将他的衣物等从公寓里搬回家去照看或清洁。盖茨只关心他自己的世界,但即使是在这个需要和欲求的世界,他的家人对他仍付出了无限的关心。

这套房子有 3 间卧室,价值大约 889,000 美元,位于华盛顿湖湖滨,这是真正属于盖茨的第一个家。

这些年来,描写盖茨的不同的文章都称他的家是现代化的。在盖茨居住的这个区中,有许多更为时髦和先进的住宅,比尔·盖茨近百万美元的住宅仅算中上而已。

不过,它有一个 30 英尺的室内游戏池和一个水边船房。从其后窗,盖茨可以将视线越过西边的华盛顿大学,也可以领略东南雷尼尔山的胜景。

当然,是盖茨的父亲真正买下了这幢房子。房子的前主人与老盖茨敲定了这笔生意,但小比尔·盖茨却是房子的法定所

有人。

早期的访问者常常惊讶于找遍整个房间既找不到一台电视,也只有很少一点生活设施,一台电脑倒是赫然摆在大厅里,盖茨在家的大部分时间就花在电脑上面。

一幅大世界地图贴在他工作台的上方,这样无论什么时候,他只要从电脑上抬起头来便能看到它。

盖茨对此解释说意识和心灵有许多“未被使用的波段”,而当眼睛任意扫过的,这些波段就能被吸收。这听起来很是可知,但盖茨在他的车库的墙上还贴上张非洲地图,以便进出时可以浏览。

微软的办公室位于房子的湖对面,只有十分钟车程。一般来说,他上午较迟到公司,而后就直到半夜才回家。

回家后,他多半花上至少两个小时来回复或致送雇员们的电子邮件。他的家庭计算机与在公司的计算机连接。而他妈妈也进入了这个电子信箱系统,并且无论上班在家都可以给她儿子递信。

玛丽是个“杰出”的女人,比尔的父亲这样评价自己的妻子。1994年,玛丽去世,西雅图市政府把通过她家的那条路以她的名字命名。

随着微软的发展,盖茨不得不更多地依靠电子信箱与雇员们保持联系。他也鼓励雇员们用同样的方式和他联络,他总是尽量回复每一封私人信件。

电子信箱对微软大有帮助,促进了内部之间的横向交流,也沟通了上下的关系,有些微软人称它是自面包出现以来最棒的东西,简直不可能放弃,因为它使微软大家庭更名符其实。

但是,微软大家庭的家长在组建自己的个人小家庭方面常让人感到失望。

由于盖茨来自一个有着传统价值观念的新教家庭,重视家庭成员的亲密如一,因此,许多挚友都希望盖茨结婚生子。

“他的家庭对他而言是个很重要的成份,”保罗·艾伦说,“我当然不可能老对他说,但我确实希望有一天他能成家。”

盖茨曾说希望到 1995 年或者更晚的时候结婚,并说他希望有几个孩子。但盖茨曾屡次暴露出不适合做父亲的性子。两年前,在一次同行聚会上,盖茨喝了半打啤酒,当话题转向在计算机产业界有多少人已经成家的时候,一向文静的盖茨突然狂吼起来:

“小孩是个难缠的东西。”接着,他修正了他的说法:

“孩子们是一个子集合。”让人不知所云。

盖茨很难迈出这一步,无论他多么想要孩子。与他谈过这个话题的密友都感到困难。

盖茨对他父母年过六十深为吃惊,他不能驱除这种天性,这也是为什么盖茨有意识地假装和坚持他好像只有 9 岁还是个小孩。这是盖茨童真未泯的部分,不可能在大多数人身上找到这种天性,它虽然可笑,但也极其美好。

盖茨迟迟不愿结婚,因为他觉得自己只有 9 岁,而一旦结婚,就将像他的父母们一样垂垂老矣。

如果说盖茨行为处事常有童心和童趣的话,在他对各种游戏的酷爱中最为突出。他总是喜欢同许多人一道玩游戏,这甚至已成为微软的标志,被命名为微游戏(Micro-games),且年年沿袭下来。

不过,比尔·盖茨也不可能没有成人游戏。

比尔·盖茨第一次向世人公布有一位特殊关系的女朋友,还是在1984年4月他作为《时代》周刊的封面人物,在特写中披露出来的。

她就是蓓蕾特,一位年青漂亮而又充满独立的女人。一句话,她是标准的美国女孩,开放、大方但对感情严肃认真。他们的约会始自1983年,虽说盖茨自高中以来就不时与女人出去约会,但这是他第一次真正与女人有特殊联系。他们是在蓓蕾特的同学,也是微软的员工埃尔瓦所举行的舞会上认识的。

当时这种舞会可以说是轮流在家住西雅图且又有足够场地的微软雇员家中举行。由于微软广揽天下英才,公司里充满了美国其他州乃至外国人,周末的舞会便成为松弛一周紧张生活的主要娱乐和社交活动。

年轻的盖茨董事长也会“走走群众路线”,而他也一向对跳舞很感兴趣,这次,他感兴趣的恐怕不仅是跳舞本身了。

初见面时,蓓蕾特问盖茨:“为什么你的公司不开发供32位小型机使用的软件呢?”

这下盖茨乐了,笑个不停,并从此管蓓蕾特叫“32位”。要知道,直到90年代,32位微处理器才开始成熟。而这里蓓蕾特显然是将微型机PDP—10型这样的小型机混为一谈,犯了概念错误。

这也许是所有与盖茨有过密切交往的女性的共同感觉,与盖茨约会并不是件轻松的事,他常不停地想到和讲到他的工作,而不是交流个人彼此的感觉。

“包括我们两个,有一种共同痛苦与挑战的感觉,他对生命

有一种深远的背景感。他常常在我的门前台阶上诉说最终的死亡的可怕。他似乎总将自己的一生和某种远远高出此世的东西相联系,而女朋友们只是所有一切事情的表象而已。”蓓蕾特回忆道。

当他们熟悉了彼此背景并表达了倾慕之情后,也发现了彼此的不同。盖茨更内向而她则相当外向。盖茨也更专注,很少漫无目的地行事,譬如盖茨从未在其车上安装电视,也从未在行车时打开过收音机。

“比尔是一个感情强烈和极具挑战性的人,但他也是一个敏感和充满同情心的人。”

“他将这些掩藏得很好,也很少表露,因为比尔是一个情感极易受到伤害的人。”

“他最为困难的时候不过是当他决定要解雇一名雇员时。他总有那么一点儿自闭倾向,也许还是古老的民谚说得对:高处不胜寒,处于峰巅的人是孤独的。”

蓓蕾特是少数能感受盖茨心理最敏感部分的人,她说:“这使我生起了要去保护他的欲望。”她相信盖茨在成长过程中一定倍感孤独,就像成年后的他一样。

有一个紧密往来的家庭,也许能帮助盖茨克服孤独感。蓓蕾特对盖茨的家庭有着美好的回忆,他曾带她回家与家庭成员团聚。

每当圣诞节或其他公假日,盖茨和他的两个姐妹都回到父母身边,晚上他们就睡在儿童时代睡过的床上,枕边放着新睡衣,次日一早,起床后便是开看互赠的礼物。

这些亲密的情谊,落入了蓓蕾特的眼中,也帮助了盖茨,使

他获得了他需要的关怀和爱。盖茨从他的家庭中获得了力量与支持。整个家庭彼此亲爱,而他似乎早已习惯了这样。

盖茨似乎不愿变成今天的他,而愿意时光倒流,他的家庭是他最大的一笔财富。

盖茨与蓓蕾特的约会在 1984 年中止了。盖茨感觉到自己的工作已被耽搁太多,但两人的特殊关系也让人难以放手,他们曾持续了一段时间的“7 小时关系”,即盖茨晚上下班和她在一起到第二天回公司上班,只有 7 小时。

盖茨很抱歉,他对蓓蕾特说他希望她能 and 鲍默尔在一起,这样他们仍不致隔得太远,但他却能保持足够的时间工作。这当然不是她所乐意听到的,分手在所难免。

“他老是与工作密不可分,我认为这是不现实的和非人的,最终将拖垮他。”蓓蕾特很担心地这么认为。

直到今天,他们仍可说得上是朋友。蓓蕾特说:

“我知道他在那儿,并且知道只要我求他,什么事他都会为我做。”

盖茨并没有因为分手而太伤心,他很容易将注意力重新集中到工作中去。

不久,他看中了另一位女性,安·温布兰妮。

早在 1982 年的时候盖茨在与 DEC 合作时,曾与一名近 40 岁的女人往来,此人在 DEC 海外部工作。据一名知情人介绍,是这个女人迈出了第一步,她决定与比尔·盖茨睡觉。但 DEC 老板认为是由于“比尔对年纪较大的女性有着深深眷恋与热爱”。他曾找盖茨谈过,要他停止玩下去,因为这是在毁灭别人的家庭,但盖茨不以为然地叫他少管闲事。

因此,人们对比尔·盖茨喜欢比他年长 6 岁的温布兰妮一点也不感到奇怪。

温布兰妮也是位卓越的女企业家,她和盖茨在 1984 年一次产业研讨会上认识,那一次他们俩都有发言,从此结下深厚的情谊,并发现彼此有许多共同点。

温布兰妮认为盖茨没有哪一点像她从报上得来的印象那样,“当我和比尔在一起的时候,总能学到些什么,他是一个冒险家,一个超级领导人,总像生活在悬崖边上……”

温布兰妮有一次和盖茨一道去墨西哥旅行,当她从他们房间内走出来时,盖茨已将他们的出租车转租给了两个嬉皮士,一个下午 10 美元,并且没有押金之类的。温布兰妮相信这下比尔可上当了,这辆车是再也见不着了。但 4 个小时后,这两个嬉皮士还是回来了。看来出租车在嬉皮士手里经受了严峻的考验,所幸还没有散架。而盖茨酷爱冒险的性格由此可见一斑。

温布兰妮在海边有一座别墅,盖茨也常常去玩。一次盖茨到她那儿度假却忘了带外套,这下,温布兰妮只得陪他去买。结果,盖茨在全套服装的色调搭配上,全部按照许多年前他妈妈为他所挑选的。

另一次假期,他们到沙丘地带去玩,有个叫“白大哥”的俱乐部在那里教人们玩滑翔器。盖茨也想试一试,于是也报名参加了受训。第一次,像大多数初学者一样,一头栽进了沙丘,第二天,他牢牢记住教练的指导,在地上飞了一段距离。等到了第三次,他自以为已学得够多了,于是迎风而上,翱翔在空中,却不顾不能转动滑翔器的规矩,结果摔在了几百码外的地方,

整个人与灌木丛缠在一起。

“当然，他确实飞了起来，并且比绝大多数初学者干得要好。”温布兰妮回忆道，“他一点也不在意他其实并不知道如何操纵滑翔器，但他更不怕冒险。”

盖茨不仅喜好激烈的运动，也喜欢智力探险。有一次，他们决定以物理学作为休假的主题，看了尽可能多的物理书刊。并且听冯依曼这位电脑先知的演讲磁带，这可是珍品，是冯依曼本人借给盖茨的。温布兰妮不能确信盖茨究竟读过多少书，他的知识面之宽常让她不知所措，惊奇万分。

有一次，仅仅是一顿简单的午饭期间，盖茨便看完了4本杂志，包括《美国社会科学》和他爱看的《经济学家》。当然，盖茨的阅读范围也有一道鸿沟，在此之外的东西，诸如一般社会话题杂志和流行读物，他很可能一无所知。

其实，人们通常都认识到大众读物与精英读物的不同。著名的《纽约时报》其对象便是纽约地区的中产阶级和全美的精英分子，相反，小报则主要瞄准广大市民和普通人。

而盖茨显然是不折不扣的精英人物，他所喜好的《美国社会科学》与《经济学家》正是美国社科类权威刊物，乃专家学者发表言论的主要讲坛，一般读者常因其深奥而望而生畏。

盖茨对精英读物的喜好也可能与家庭背景有关，不管怎么说，出身于高级白领家庭，从小耳濡目染，很可能就养成了对精英读物的尊重和渴求。

当然，小报并非一无是处，但正如一名美国先贤所说：“人生短得不够扯那些鸡毛蒜皮。”盖茨总希望在最少的时间内获取尽可能多的有用知识与信息，这正是以耸人听闻和过份夸饰

为能事的小报所不能满足的。

有一次,《纽约》杂志记者来采访,出人意料的是盖茨竟问道:“《纽约》是什么玩意儿?”不是调侃,而确实是未曾涉猎。

盖茨尤其喜欢和人比拼以检查自己的知识,并热衷于分出个输赢。他喜欢和人下注,要么是加倍,要么是零。有一次盖茨与几个朋友打赌,是在哪一年洛杉矶的 MGM 酒店被烧掉了。结果为了核实正确答案,不得不打电话到现在的 MGM 酒店,以致这个游戏花了一晚上才结束,而盖茨输了大约 1200 美元。

温布兰妮常戏称盖茨为“宽波段集成电路”,“集成”是指他好像有成千上百个微处理器,以致能够像一台亿兆次机那样解决问题,“宽波段”则是指他的智力和他所能汲取的信息是如此广泛和深入。

但这位智力超人又常常是非常有趣地,显示出他性格的另一方面,盖茨也是个童话故事专家,经常在饭店讲些令人捧腹的故事。

盖茨一旦讲起来,从不在意周围仅仅是四个人还是上千人,他习惯站起来讲,就好像自己是哈姆雷特一样旁若无人,并且表现手法花样百出,当然,在盖茨还没有出名的时候,这样做在小圈子内是无伤大雅的。可是现在,他也仍然毫不在意餐厅里有大约一半的人在偷看着他这么夸张地表演,并且与旁人窃窃私议:“那不是比尔·盖茨吗?在那里上窜下跳的,并且手臂也在乱挥,成什么样子,哈哈!”

盖茨还会跳到半空中以增加效果,怡然自得其乐,有时,为了证明一件事,他甚至可能跨过餐厅的吧台。

盖茨与温布兰妮曾经谈到过结婚的事,温布兰妮比盖茨大6岁,她想结婚,但盖茨并不想。他觉得自己没有时间来维系一个家庭,微软才是他的初恋。

经过差不多3年的交往,他们分手了。

不久之后,盖茨又与别的女人一道进进出出,但他和温布兰妮仍是极好的朋友。直到现在,在他微软的办公室墙上,仍挂着温布兰妮的画像。

盖茨喜欢有女人的生活,认识他很久的人都这么说。打那以后的几年中,盖茨与公司的一名分区市场产品营销员保持着若断若续的罗曼史,没有人愿对此评头论足。

有一次,一个叫蒙莎的高智商女社会工作者给盖茨写信,询问关于她自己使用的麦金托什计算机软件的一些问题。盖茨不仅解答了软件的问题,还与这位女士在亚特兰大的一个小镇会面,并度过了一个夜晚。

又有一次,一个微软的女雇员通过电子邮件邀请盖茨共进午餐,但自忖低微,并不指望盖茨回复。

虽然盖茨并不是那么让人望而生畏,但随着微软的扩展,人们还是越来越不容易有机会接近他了。

在微软的雇员中,有不少人是由于崇拜而加入进来的,能与心目中的英雄相处,是他人梦寐以求的。但他们大多时候只能远远见他走过,或者只能在大会上听他慷慨陈辞。而最为个性化的接触也不过是通过电子邮箱捎上那么一两封信罢了。

但这样的信也不可能来者必复,这位女士的担忧并非空穴来风。

盖茨回复了,解释说他现在非常忙但愿意保持联系。几个

月后,她在电子信箱中发现了盖茨的答复:“明天怎么样?”

于是她用她的摩托车搭载盖茨到附近的餐厅去,接下来的几个月里,他们有几次一同到西雅图的夜总会跳舞,这是盖茨一贯的娱乐方式,常一个晚上进出好几个夜总会并可以喝上不少的酒。

“我想他是我所曾遇见的人当中,让我最销魂的一个。”这位女士曾这么说。

1991年,在一次微软举行的国际性销售活动中,盖茨乘直升飞机匆匆赶到,同行的是公司高级职员格雷夫,会后举行了舞会。格雷夫说:“我们整个晚上都在跳舞,每个人都如此。玩了一个通宵后,我们才于清晨5点走出大厅,但我差点一脚踩上盖茨,他正与一个女子在外面的草地上。”

也许,这样的逢场作戏还会继续下去,但盖茨先生已得想想自己现在与众不同的身份地位了。

虽然盖茨的名声还主要集中在个人计算机产业界,在这里他是人人注目并交相谈论的焦点人物。但随着股票带来的个人财富急剧膨胀,他的名气已越出个人计算机领域,渐渐为一般大众所熟悉。

也许哪一天,喜欢无事生非的摄影记者们会用高级变焦镜头对准寻欢作乐的他,而第二天哪份无聊的小报上便会以头版头条发表配文图片:“色情学者、下流教授、著名的比尔·盖茨在脱衣舞会上流连忘返”之类。

所幸,类似的传闻虽也在西雅图风行过一段时间,但确实比尔·盖茨总的来说还是比较守规矩,而惹事生非的记者们也一直没有逮着机会。

等你也有1亿美元的时候,你就会
明白钱不过是一种符号,简直毫无意义
——比尔·盖茨

36. 金钱魔术

对金钱的态度常成为检验人的试金石。在中国“暴发户”一向是个多少带点贬义的名词,但在美国,这却是个崇高得近乎带有宗教意味的名词。

美国人最推崇的便是“自我成就”(Selfmade),这意味着不是承袭祖辈余荫的自我奋斗,意味着个人凭借努力和运气的暴发,所谓的美国梦就是暴发梦。

但这绝对不是“马无夜草不肥,人无横财不富”的暴发,推崇的是坚韧不拔的毅力和上帝的眷顾,而非破坏游戏规则的技巧豪夺和侵占公私财产的损人利己行为。

因此,在美国自我成就的人物身上,似乎很难找到他们暴发前后有什么显著的变化,洛克菲勒如此,福特如此,里根总统也如此,那么比尔·盖茨这位暴发得最迅速的年轻人呢? 血气方刚的他,会不会迷失在金钱的淹没当中呢?

比尔·盖茨有时候也不能不想到自己已经是世界上最富有的人了。

但他一点也不因为富有而矫揉造作,还是保持着年轻时的本色。了解他的人都一致这么认为,许多人一有钱就喜欢摆阔气,招摇十足,但比尔并不这样。

人们时常可以在机场遇见富有后的盖茨,仍然是便裤、开领衬衫和运动鞋,甚至都不是名牌。他也仍喜欢独来独往而不是前呼后拥,人们很难发现他有什么显著的变化。见到熟人仍然是那么随意和洒脱:“啊哈你好!让我们去吃个热狗,喝杯咖啡如何?”

人们常常奇怪盖茨这位最上流社会的当然人选,不像其他那些富豪一样着意于修饰,喜好名牌,也不雇佣自己的私人司机,或包机旅行。但盖茨对此自有一套见解,1991年在向《花花公子》杂志解释这个问题时,他说道:“这是一个不好的榜样。我认为你如果习惯了这些享受,你将不能再像普通人那样生活。但我就喜欢像普通人一样生活,这就够了。我害怕去习惯这些享受。”

另外,盖茨并不是一个吝啬的人,除了与艾伦共同捐款给湖滨中学之外,他还向他父母的母校,华盛顿州立大学捐赠了1200万美元,这可是笔惊人的数目。同时,他个人还给弗雷德·哈特金森癌症研究中心捐助了100万美元。而诸如此类对卫生医疗事业的捐款还有好几起,只是数目稍小而已。

许多美国公司的总裁们,在他们公司的收入和利润增长后,也让自己的工资和特别津贴水涨船高,变得越来越财大气粗。曾担任过布什总统美日贸易谈判特使的李·艾柯卡,作为

克莱斯勒的总裁,工资和津贴接近 450 万美元,而哈罗德·波林,福特公司总裁,收入也在 180 万美元之上。当然,另一个汽车巨头,通用汽车公司总裁收入最高,为 520 万美元。

以微软的业绩而言,盖茨毫无疑问可以获得全美最高收入,但盖茨的工资仅属于中等偏下。1991 年为大约 27 万美元。即使在微软公司内,也仅能排在第 5 位。而最多的哈尔曼,这位在 1992 年最终被盖茨炒掉的总裁,1991 年收入是 60 万美元。

盖茨不止一次说过他从不关心钱的问题,也不在意股票市场的变化。钱既不可能使他从工作上分心,也不能改变他的生活。

关于盖茨在花钱上如何保守有不少趣事。一次,他和黑地·罗任同车前往向谢拉顿饭店开会,由于饭店地处西雅图下区,结果去迟了,以致找不到车位。这时,罗任建议停在饭店的贵宾车位。

“噢,这可要花 12 美元,这可不是一个好价钱。”盖茨强调道。

“我来付。”罗任坚持道。

“那可不是好主意,”盖茨答复道,“他们超值收费。”

这就是盖茨的特殊之处。罗任在对人讲述这件事时强调,这并不是吝啬,要知道,盖茨在请客吃饭之类的事情上相当大方。他只是厌恶物值不符。

盖茨过着适度的生活,以致无需出售持有的股票,相反,他的股票因分红派股而越来越多。就这样,一个不在意钱的人成了世界上最富的人。

如果说他进入 90 年代后也开始抛售少部分股票,那是因为他开始筹建他的新居。

1984 年,盖茨曾向人讲述他喜欢的家庭布置与环境:房间里应该有先进的显示器,可以放映画面、播放音乐。并且整个家庭设备和装置可以在一台电脑上一览无遗。

到过西雅图的人谁也不能无视华盛顿湖的万顷碧波,这个以美国国父名字命名的湖泊曾一度因工业污染而人老珠黄,但经过二战后长期的整治,现在又焕发了昔日的风采。

盖茨一生中大半时间都在湖畔度过,他爱这个湖,爱这个他不知多少次于星光闪烁或皓月当空之下漫步徜徉的胜地,从小到大,华盛顿就是他的乐园,他的天堂,他的所爱。

“智者乐水”这句中国古老的格言用在盖茨身上再合适不过了。当他与艾伦倚着湖畔栏杆,讨论微软公司的未来之时;当他与蓓蕾特携手漫步,花前月下之时;当他与微软公司同仁聚饮作乐,放声高歌之时;华盛顿湖总是那么默默地陪伴着他,抚慰着他,包容着他。

他喜爱关于水的一切,早在少年时拥有了一条游艇,那是他与艾伦、爱德蒙德、拉尔森……等玩伴深夜畅饮的乐土。他也喜欢到大海上去,让无边无际的蓝天大海衬托自己的高远理想。水是他的生命,正如高峰是他的追求一样。

将新居建在华盛顿湖畔是比尔·盖茨的当然选择。

感谢越来越多的财富,盖茨的设想正在变为现实。经过一年多的规划,他的新居已决定建在他现在居住的华盛顿湖滨的对面,由全美单项设计收费最高的建筑设计师梅迪拉设计。

从 1988 年起,盖茨便开始花了大约 400 万美元购买了近

30 英亩土地,包括 400 多英尺的湖岸。为避免招致邻居反感,由于房屋的位置处于小山的峰面,盖茨决定大约 80% 的建筑将低于地面。这样,从湖面上望过来,房子将和邻居们的房子相差无几,有 5 个支檐或屋面超出地面,但都没有高出旁边的两个商店。所有的主干都在地下搭设,并且内部空间的非固定部分比一个足球场还大,可以任意组合。整个建筑在 1993 年底完工。

整个设计占地 3700 平方米,预计造价 4000 万美元,由三座相连的玻璃楼阁和呈圆状的会议中心构成,包括有 3 个厨房,一个 60 英尺长游泳池,一个 20 座小电影院,许多办公室,一个电脑中心,可停 28 部高档轿车的地下车库,一间能储存 1.4 万册的图书馆,另外还有一个蹦床练习室和一个游戏室。

另外,将在客厅墙上安放高分辨率的电视屏幕,可以从电子书库里和计算机储存的数据库里调看图像、美术作品和摄影作品。数字影像将储存在 CD 光盘中,由计算机处理。在没有放映什么的时候,屏幕上出现的是珠穆朗玛峰的巍峨胜景,似乎在昭示主人的高远志向。

整个系统音乐、音响、影碟集于一体,由计算机控制,而程序设计将采用被称作“魔术棒”的信号技术。

盖茨曾说过,他不仅是要为自己修建一个家园,而是修建一个计算机讨论中心,展示今天和明天的家庭计算机技术之极致。

华盛顿湖畔一向是西雅图达官显贵的高级住宅所在,恰如洛杉矶的贝弗利山庄,而比尔·盖茨一家正是其中的一员。

不过,美国人并不像人所误解的那样,以奢侈和大而无当

为其建筑的特色。相反,能从普通而又适用的东西中衍生出美,才是美国建筑的特色。

人们常常在影视或图片上看到典型的美国豪华别墅,无论从外观还是内部构造,它所追求的不是如欧洲庄园那般的极尽奢华,都严格遵从功利主义的节俭原则:尽可能实用方便。

盖茨的新居体现了这一精神,它远非最豪华的,也远非最壮观的,但它却是罕见的多功能、多用途,也是罕见的现代化。

如果说人们常常感叹今日的大腕们尽管装备富丽堂皇而又一壁无书,从而体现出在肉体和精神方面严重的不平衡的话,在比尔·盖茨的新居中,所体现的正是体能与智力、紧张与闲暇的完美集合。

既有可称得上超豪华的室内游池和蹦床练习室,但也有堪称巨量的 1.4 万册图书和近 4000 幅世界名画的 CD 版以及电脑信息的丰富存储。这哪里仅仅是一个家!

除了房子,比尔·盖茨另一项巨额的开销便是买车,在比尔·盖茨的巨型车库里,停放着价值数百万美元的宝马、保时捷、法拉利、劳斯莱斯、奔驰等名车。

自从 70 年,老盖茨为儿子买了辆红色野马,继这种李·艾柯卡借以飞黄腾达的跑车之后,盖茨拥有过的车已不下十部。

盖茨最钟爱的也许仍是保时捷、法拉利这样的“劲”车,而不是富丽堂皇的奔驰或者劳斯莱斯房车。

当然,飞车并不总是畅通无阻。

他曾央求他的老对手鲁宾斯坦与他一道上法庭应诉,因为警察局威胁要取消他的驾驶执照。

盖茨已不知多少次收到过超速驾驶罚款单,虽然他有出色

的律师,可以高超地处理这种事务,但他的驾驶纪录糟糕透顶,照此下去,执照将不保。

自从他卖出了他的绿色 911 型保时捷而买下了辆灰色 930 保时捷后,驾驶速度更快,被监视雷达抓住的时候也更多了。这下,警察局对这位屡教不改的富翁也动了真火。

在与鲁宾斯坦同往法庭的路上,盖茨说由于他在保时捷上装上了雷达干扰器,从而可以帮助他避开警察雷达的追踪,这才是警察局控告他的真正理由,有警察见过这装置。

盖茨还说将在法庭上为此展开辩论,因为法律并不限制公民在汽车内拥有雷达。他有这个权利。

鲁宾斯坦感到啼笑皆非。他对盖茨说:“你当然有这个权力,但问题不在这里,并且这也不是你触犯法律而被传讯的真正理由,是的,他们不喜欢这玩艺儿,但你可以不用它,你最好是将它扔掉,然后表示为此事而感到遗憾,并保证今后不再超速行驶,这样,他们将放你一马。”

盖茨对鲁宾斯坦的老于世故也深有所知,于是听从了建议,果然是仅付了一笔罚金便了事。

不久后,盖茨终于觉得保时捷 930 太快,太容易超速,于是又买了辆奔驰。盖茨认为奔驰没有雷达干扰,速度也不快,应该不会犯事。不过,他喜好刺激的天性仍使驾驶速度比开保时捷慢不了多少,他仍喜欢轰大油门。

这辆奔驰是盖茨高中时代以来的第 10 部车,但还是毁在他手里,一天他忘了给车加油而烧坏了发动机。

进入 90 年代后,盖茨的车也有了改进。他现在最钟爱的是保时捷 959 型,另外,他还喜欢红色法拉利跑车,也不排除买

林茨的可能性,最终,他的目标是淘汰保时捷 959 型,代之以最新的保时捷 964 型。现在,盖茨在他的所有喜好,如滑水橇、飞车、四轮旱冰之外,又新添了一样:蹦床。

这项在南非最为普及的项目在美国也日渐大行其道,但很少有人可以像比尔·盖茨一样在自己家中也安置一张,这不仅要有足够的面积,更要求有足够的房屋高度,至少得 5 米以上。

或许比尔·盖茨能从依靠弹力挣脱地心引力当中感受到乐趣,又也许他可以在头下脚上的俯冲中体验刺激,又或者现在飞车越来越困难了,到处都有人可以认出他和他的车来,蹦床成为他替代其它惊险游戏的东西,只须离开电子信箱就可以在室内开展的这项活动越来越吸引了比尔·盖茨,几乎每日不断。

盖茨很少有长假期,但在每年不到 1 周的休假中,他还是喜欢出外旅游,尤其是到那些他认为够吸引人的著名观光地。

盖茨到过澳大利亚,也到过欧洲,尤其是西欧的大部分国家,以及日本和东南亚,但大多作为商业旅行,来去匆匆,塞满了太多的应酬和商务活动。

作为纯粹的休闲旅游,或许只有那么少数几次。不过,盖茨宣称他将到中国包火车旅行,这倒是新闻。

到过中国好多次的盖茨甚至都没来得及一睹万里长城,更不要说其它了。

人们仍期待着比尔·盖茨的中国包火车旅行。“太浪费时间了”——也许比尔·盖茨会这样说。

所有人都盼着比尔结婚,包括他的
下属、对手和朋友,这样他们就可以喘口
气了

——微软员工

37. 探索比尔·盖茨其人

他是世界上最著名的商人。关于他如何主导个人计算机革命以及现在如何信心十足地促使微软成为庞大的信息网络已有大量文字报导,而对他本人我们却了解甚少。是什么信仰与价值观驱使这个凡人不仅改变了我们对计算机而且对我们自己以及整个世界的认识呢?对这个当代首屈一指的有头脑、有个性的重要人物我们不妨投以亲切的一瞥。

比尔·盖茨小学六年级时,父母认为他应按照他们的要求去做,为此他常顶撞母亲,吃饭时总是母亲把他从杂乱的她早已放弃说服他整理干净的卧室里叫出来,而他常不予回应。“你在干吗?”她曾对着“内部通讯联络系统”问道,

“我在思考,”他大声回道。

“你在思考?”

“对,我在思考,妈妈,”他没好气地说,“你曾努力思考过吗?”

父母为他请的心理学家“是个真正冷酷的人”,比尔回忆道,“每过一时期他给我看一些弗洛伊德的书,我还真的弄懂了心理学理论。”

一年后经过一系列的测试,心理顾问得出了结论。“你会输的,”他告诉玛丽,“你最好学会适应吧,因为想要战胜你儿子是徒劳的。”玛丽是个意志坚强、聪明的女性,她丈夫回忆道,“她最终改变主意接受了与儿子抗争无用的事实。”

多数计算机公司结局相似。自盖茨从哈佛辍学开创微软公司以来的21年中,他在充满激烈竞争的计算机操作系统和软件应用行业中,力挫群雄,独占鳌头。目前他在尝试一项大胆的壮举,把微软公司从一家软件公司扩为庞大的信息媒介网络公司。

他是目前世界上最富有的人,但事实上,远不止这些,他是当代的爱迪生和福特,从一个技术员到企业家,他体现了数字化时代的特征。

他的成功以及微软公司的成功渊源于其优秀的个人品质:惊世的出众才华、充满活力、好胜要强及强烈的个性,令人肃然起敬。“比尔·盖茨的个性特征决定了微软文化。”他的睿智伙伴内森·迈尔沃德说。虽然盖茨已成为世界性商界杰出人物,然而除了亲密朋友外他对大家来说仍然是个捉摸不透的迷。

使他如此高深莫测的部分原因是他的聪明才智。在软件领域中漫游,谈话中按比尔键,就可听见用计算机术语的描绘:他具有“令人难以置信的编程能力”和“无限的宽度带”、“平行

处理”与“同时干多项工作”时的灵活、敏捷,看他工作你就会明白它们的含义。他可同时使用两台计算机,一台有四个画面,把从因特网络流进的数据按序编排:一台处理数以百计的电子邮件信息。当他处理数据时,他是如此认真、专注,人们可以想象他的头脑可能确实是数字化的头脑:没有杂念、没有模拟失真,只有二位进制在冷静地将输入转化为正确的答案。

“我认为人类智力没有什么独特的,”一天晚上在其办公室附近的一家僻静的印第安餐厅里用餐时盖茨说。甚至在吃饭时,他似乎也能一心几用:左右手齐动,轮换着拿刀叉,用空闲的手打手势或画记号。“大脑中产生知觉和情感的所有神经细胞以二进位制的方式进行工作,”他解释道,“总有一天我们能在机器上将其复制。地球上的生命以碳为基础,而计算机则以硅为基础,但这不是根本的区别。最终我们会将人类编进程序,把大自然怎样以碳为基础系统发挥智慧复制下来。”这观点,他承认,无不令人惊吓,但他玩笑着还带点欺骗性地补充说:“这好像为了迎接挑战而反向操作别人的产品。”

“宇宙可能真有某种更重大意义的东西吗?”娱乐时健谈的盖茨,挥动双手,滔滔不绝的话语在餐厅里回响,“完全可能。你根本无法知道,宇宙仅为我而存在。”这句话融合了德斯卡特的形而上学和思多普尔的诙谐。

“如果真如此,”他笑笑说,“那对我太好了,我必须承认,”他爽声大笑,双眼发亮,“有些事(我想)机器是无法做的:讥笑它们在宇宙中的困境,自我毁灭,寻开心。”

“对吗?人类灵魂不是很特别甚至神圣的吗?”说这话时他的脸突然变得毫无表情,刺耳的话声也变得毫无音调,双手交

叉放在胸前,习惯地前后使劲摇摆起来。最后好像自动地冒出了答案:“我对此没有任何证据。”摇摆,摇摆,不停地摇摆。

寻求构成比尔·盖茨操作系统基础的灵魂的证据是个艰难的任务,就是对这张娃娃脸来说也是个挑战。

“婴儿时他就习惯在摇床里自己前后摇动,”盖茨父亲回忆说。他是律师,已退休,现仍然住在凉爽的西雅图郊区——一所俯瞰华盛顿湖的房子里。

比尔第三——他称作“Trey”的男孩——就在那儿生长,(该名字牌桌上指三;然而他现在愿被叫做比尔先生。)

“Trey 在社交活动上信心不足,”他父亲说,“我记得他在邀请一女孩参加舞会前足足发愁了两周时间,然后遭到了拒绝。”但玛丽却正相反,她是社交活动的明星。

“他很忙,”比尔先生说,“我们不常见到他,但节假日我们都在一起度过。感恩节在华盛顿凯恩·克里斯蒂家,圣诞节在加利福尼亚棕榈泉我的住处打高尔夫球。”父子俩主要通过电子邮件联系,父亲刚收到一封邮件说 Trey 为他生日买了一台照片复制机。

比尔家通常周六有乒乓球锦标赛,周日有各种游戏与活动的奥林匹克运动会。Trey 爱好是象滑水这样的个人运动,而不是团体运动。

1986 年微软公司一举成名后,盖茨为家庭修建了一处有四座楼房的度假别墅。在那儿他父母多次为他朋友和后来是微软游戏公司的同事举行大规模的夏季活动。通常有几个用脑游戏、节目和保留游戏,这些不是一般的野餐会:而是一种字谜游戏数字版本,例如几个小组用烟雾信号机争抢着发送数字

信息,而赢家要编出自己的二位进制四数码。

过去人们一直以为比尔·盖茨对婚姻和孩子的态度是匪夷所思的,但与女友梅玲达·弗伦奇的关系改变了这一切,人们认为他更可靠也更稳重了。

盖茨和梅玲达·弗伦奇的恋爱关系是充满曲折和痛楚的,这种关系在风风雨雨中折腾了好几年。

10年前在曼哈顿的一次微软公司的新闻发布会上盖茨遇到了弗伦奇,当时她在为微软公司工作,后来成为掌管交互式内存(目录)分公司的总经理。在长达三年的“拍拖”中,盖茨却始终没有给弗伦奇结婚的信息,在这件事情上,盖茨的做法可不像个君子。最后,直到1992年末,弗伦奇终于向盖茨下了最后通牒:要么结婚要么分手。尽管梅玲达·弗伦奇没有像盖茨那样显赫的社会地位,但她也出生在达拉斯一个富豪的家庭。她曾经以优异的成绩毕业于名牌大学,之后又到东部的公爵大学深造,在那里获得了工商管理硕士学位。随后,微软公司看中了她的才干招聘她到公司工作。

开初,这位有知识和修养的年轻女才子对比尔·盖茨并无好感。她认为这位深棕色头发、面部轮廓分明的微软公司董事长性格粗鲁,缺乏教养。况且公司的其他同事都在私下里纷纷议论他的风流韵事,弗伦奇对他更没有好感。人们在背地里把他说成是色情学者、下流教授。只是盖茨在弗伦奇面前总是大献殷勤,屡屡发起求爱的攻势,弗伦奇才慢慢改变了对盖茨的看法,而开始与他交往起来。

对盖茨来说,与弗伦奇结婚也许是个痛苦的选择,因为他不愿意放弃自由自在顽童般的生活习惯,他担心结婚后会受到

家庭和妻子的束缚。

最后，还是他过去的一位情人、现在仍然是密友的温布兰妮使他作出了结婚的决定，盖茨曾就与弗伦奇结婚一事打电话征求温布兰妮的意见，温说：“你们是美丽的一对，弗伦奇很有才气，你们应该结婚。”此外，促使他结婚的还有另一位女性，这就是他的母亲玛丽·盖茨——美国著名 IBM 公司总裁的好友，西雅图颇有影响的社会名流。

盖茨从小由母亲抚养长大，玛丽深爱自己的儿子，非常关心他的生活，甚至他的领带是否拉直，着装是否整洁这些区区小事都要来亲自过问，更不要说结婚成家这样的大事了。盖茨成人后，玛丽还为他购置了一所住宅。她从没有怀疑过盖茨的挣钱本领，使玛丽担心的是，盖茨从不关心社会慈善事业，对自己的社会责任一无所知。只有当盖茨向自己就读的母校——西雅图湖滨中学和华盛顿大学捐款时，玛丽才感到宽慰了一些。在玛丽看来，弗伦奇聪明有个性又亲切友好，有组织才干，能竭力保护比尔的隐私不曝光，与弗伦奇结婚无疑会弥补她儿子略嫌不足的社会良知，所以她竭力赞同盖茨和弗伦奇的婚事。

盖茨已决定改变自己，并且以自己的方式履行诺言。1993年复活节期间，他带着弗伦奇到棕榈泉去看望了正在那里度假的父母。随后，租下了李尔耶山庄以度蜜月，为弗伦奇订做了结婚戒指。

1994年，当新年钟声敲响的时候，比尔·盖茨与梅玲达·弗伦奇在夏威夷举行了盛大的结婚典礼。

婚后的盖茨不再飞车，转而学习能激发他竞争、好胜意识

的高尔夫球。

弗伦奇则退出了微软公司,转向慈善事业并在杜克董事会任职,1996年4月,他们的女儿詹妮弗降生了。

女儿的出世改变了比尔的人生哲学,他曾在一次促销会上拿出女儿的照片开玩笑地说晚上令他不安的不只是网景公司。女儿使他不再那么锋芒毕露、咄咄逼人且彬彬有礼了一些。但他激昂向上的本色并没有改变。不过,比尔·盖茨也承认:“大自然使抚养孩子成为一件愉快而不是痛苦的事”。“女儿比数字分析更有趣。”盖茨时常怀抱着女儿自豪地说。

1999年5月23日,比尔和他的爱妻美玲达又一次体验了生儿育女的快乐与烦恼。他们的儿子,重8磅12盎司的罗里·约翰·盖茨出生了。43岁的盖茨成了拥有一儿一女的“快乐爸爸”,而姐姐詹妮弗更是高兴得了不得。姐弟俩将成为目前世界首富的继承人,财产总数将高达800亿美元。

弗伦奇是个天主教徒,经常去教堂并且希望以这种方式培养孩子。弗伦奇动员盖茨上教堂,但比尔没有接受,“仅仅是因为在分配时间方面宗教不是很有效的”,“星期天早晨我能做更多的事情。”

第十章

比尔旋风

世界眼睁睁地看着比尔·盖茨成为一个庞然大物,而我们都将成为他的盘中餐

——一位计算机公司总裁的私下谈话

38. 钱已经失去意义

即使在 Windows 3.0 正式推出之后,微软也并未放弃 MS—DOS 的持续升级换代开发,公认的 MS—DOS3.3 早已为全世界个人计算机用户所接受,而在 1991 年春,MS—DOS5.0 版也在纽约问世了。

比尔·盖茨向主要的董事们分发了公司情况的备忘录,回顾了一年来公司的运作情况,描述了公司的近期远景。

整个备忘录在字里行间充满着比尔·盖茨一以贯之的精神风格:永远保持领先的激情和惧怕落后的忧虑。

虽然微软事实上正在蒸蒸日上,但整个备忘录充满了忧惧,比尔·盖茨历数了在各个领域微软正在面临的压力与危险:

不甘落后的蓝色巨人正在系统软件领域狙击微软,OS/2 并未完全退出历史舞台;

Nevell 公司在网络通讯等领域仍遥遥领先,微软仍对这个丰美的市场无能为力;

有许多机敏的、善于攻占市场的应用软件开发商与微软展开竞争,微软也并非一帆风顺;

尤其是,微软正因 IBM 的原因受到联邦贸易委员会,也就是大名鼎鼎的 FTC 的调查,结果尚难以预料……

最后,盖茨也提到了与苹果的旷日持久的法律纠纷。

很显然,与苹果的法律纠纷确实给微软带来了相当大的麻烦。微软已花了数以百万计的费用去推广视窗软件,同时也一直在绞尽脑汁让软件开发商为视窗开发应用软件,如果苹果真能获胜,将意味着微软不得不退让好一阵子,而拱手让苹果取得数以 10 亿计的市场份额。

钱并不是主要的,但一旦事情的真正核心——市场主导权被苹果夺去,也够让人伤脑筋了。

这场原本告一段落的纠纷因苹果的坚持而继续进行,而先后又有一些打手加入了合唱队伍,盖茨或许不得不承认自己正身陷四面楚歌的境地。

当然,在备忘录中占份量最重也最引人注目的还是关于 IBM 的部分,盖茨提醒他的董事们不要忽视这个问题:

“我们将不会用整个公司攻击 IBM,甚至,我们已有的广为人知的攻击 OS/2 的行为也将是保守的。”盖茨接着说到:

“确实,我们需要与 IBM 保持一种中性的关系,在过去的两年中,这种关系可能是比较冷淡的。我们已能够成为一个更好的、更强大的公司,而今天,在我们确立行业标准之时,人们不再认为这仅仅是由于 IBM 选择了我们。”

人们普遍认为 IBM 养虎贻患,但事实上已包括盖茨在内的许多行业精英都明白,并不是这么一回事,没能适当地跟上行业的发展步伐才是 IBM 失利的原因。

即使微软不自立门户,反戈一击,也会有别的人干同样的事。就像康柏在硬件领域令 IBM 大吃苦头一样,盖茨只不过做了他意识到的一件事,只有这样微软才可能继续保持领先。

因此,盖茨在备忘录中接着说到:“与 IBM 的破裂意味着微软可以不再接受 IBM 贫乏的编码、贫乏的设计方案和其他诸如此类的东西。”

盖茨正确地认识到当前软件是更能引领产业发展的东西,而 IBM 还沉缅于其他之中,这才是问题的实质。

在这个,微软的股票已超过每股 110 美元,备忘录经由一些渠道被公诸于世,由于充斥了对其他竞争者后来居上的恐惧,使一些不知深思熟虑的人开始抛售微软股票,结果竟使微软股票在一天内下跌了 8 美元,而此时已拥有 38809 万股的盖茨,一下子损失了三亿一千五百万的票面价值。

不过,真正洞悉微软和股票的人反而会乘机吃进,曾帮助微软成功上市的金人沙奇公司副总裁谢伦德就是其中一位。他认为备忘录中所揭示的没有什么真正可怕的东西,盖茨对竞争者的忧惧出于他特有的开放精神和智力自负,他足以应付得来,而微软也将继续前进。

对谢伦德这样的证券业老手而言,这可是大捞一把的机会。

就在盖茨公布他的备忘录的同时,IBM 的董事局主席约翰·阿克尔斯也公布了他的备忘录。

IBM 正面临空前的窘境,这是自 1946 年以来第一次连续两年所有产品销售呈下降趋势。一度是股票市场领头羊的 IBM 的领先地位大成问题,阿克尔斯认为该是大加整顿的时候了。

“我们正在失去市场占有率,我们正走向衰落。”阿克尔斯承认这点,但他抱怨道:“在工作中缺乏足够的紧张态度,所有的人都自得其乐,全然无视商务正陷入困境。”

自从 1983 年 IBM 掀起个人计算机狂潮,从而独占世界市场总额的 40% 以来,到此时已只有大约 23% 了,需要应变的现实驱使 IBM 必须打破陈规。

阿克尔斯向董事们指出,IBM 将达成有史以来最大的一次结盟——与苹果联手,以应付他们共同的敌人——狡诈而厉害的盖茨领导下的微型软件公司。

如果在几年前,有人说及这两家在个人计算机产业界竞争得不可开交的大公司会结盟,那人必定会被认作是信口开河。

但事过境迁,虽然微软的年营业额仍只有 IBM 的 1/10,只及苹果的几分之一,但且不说软件的利润率更高,关键的是在微软的软件主导下,他们的市场份额损失日益惨重,苹果已下降了 50%,IBM 更下降了 70%,同病相怜的 IBM 与苹果,正相互需要。

但与微软同声连气的人们也正结成联盟。

1991 年 4 月,由微软、康柏、数据设备公司(DEC)倡导的,包括 21 家软件和硬件厂商的联盟趋于形成,并宣称在 RISC (Reducek Instruction Set Computer) 芯片上建立他们的更为先进的桌上型计算机行业标准。

这个联盟定名为 ACE(Advanced Computing Environment,意为先进计算环境),已在秘密中进行了好几个月的磋商和准备。

一名该联盟人士称这将是“个人计算机的第二次浪潮”。确实,RISC 芯片能够处理信息更迅捷、也更方便,大大超出以往个人计算机所能。

IBM 与苹果并未被邀入盟,虽然这种新技术并未像预期那般先进而仍在计划当中,但结盟本身就足以让苹果和 IBM 感到来者不善。

“这将是真正的威胁!”一名苹果资深核心要员私下里这么认为。

确实,在技术上和市场供应上苹果与 IBM 的合作都能为彼此带来收获,苹果希望与 IBM 合力开发如上所言的 RISC 芯片上的工作站,而 IBM 也希望与苹果合作确立自己的操作系统软件的地位。

两家公司的合作,对微软日益膨胀的力量与威胁来说,将起到限制作用。

“我们想成为计算机行业的主要角色,而不是听命于人的木偶,而能做到这点的唯一一条路,便是与另一个主要角色合作。”斯考利在结盟后不久这么对人说。

但是是谁使他有可能成为受人摆布的木偶呢?不言而喻,是微软,是比尔·盖茨其人。

IBM 在与苹果结盟这件事上显得更有心计,也不是那么全无保留,许多行业界知情人士认为,如果苹果赢得了与微软的官司,它也会起诉 IBM 的 PM,PM 与视窗如出一辙,这也是苹果不能容忍的。

不过,在当前苹果与 IBM 结盟仍是划算的。

至少从外表来看,比尔·盖茨似乎对此并不十分忧虑,他甚至在 6 月中旬的一次产业研讨会上表示:

“苹果与 IBM 的结盟对整个产业来说是件好事,没有比这更好的了,因为我们需要在这个产业里涌现更多的合作行为,以产生更多成果。”

这是为自己倡导 ACE 联盟解脱呢? 还是故作姿态的虚张声势?

不到半个月后,就在美国国庆节的头一天,苹果与 IBM 正式结盟,达成了一项广泛共享彼此技术的协议,该协议期为 7 年。

“谁也很难想出这两家公司有什么共同点,”《计算机通讯》杂志如是报道:“这简直就是一个女流氓嫁给了银行家。”

确实,从车库里走出的苹果与成名数十载的蓝色巨人之间差距太大了,是可恶的微软促成了这桩姻缘。

人们普遍认为这难以想象的一幕都是因为微软的日益强大而造成的,人们已开始称呼苹果与 IBM 的合作为“反微软联盟。”

但微软是如何看待这场由他们的所作所为促成的合作呢?

“这让我们目瞪口呆,”鲍默尔在接受《时代》杂志采访时表示:“这对我们微软与 IBM 今后的合作而言不是个好兆头。”

而盖茨也因这轰动一时的新闻接受了《华尔街日报》的采访,他说:

“这使得苹果失去了它曾引为自豪的东西,它出卖了它的创业精神,这让人深感悲哀。”

在谈到微软时,盖茨故作幽默地认为这是件好事,因为少了一个竞争者,两个已合二为一。

当此事正沸沸扬扬之际,盖茨已在欢度他的国庆公休日,此时他第一次与时代华纳公司的老板见了面,这两位资产数十亿的富豪都对数学颇有兴趣,这成为他们的主要话题。

这一天的聚会中尚有《华盛顿邮报》老板和其他一些州内政界和新闻界要人,盖茨也与其他人玩了一阵网球,虽然球技不高,但似乎一点儿也未将所谓的“反微软联盟”放在心上。

微软的员工似乎也对此事不放在心上,麦克·梅普思,负责应用软件的副总裁以一种玩世不恭的语气评价这件事:

“我不能想像在我退休前能看到他们搞出有用的东西出来。”

不过,似乎是觉得自己的话说得过满,他又改口道:

“不,我是说我不希望看到任何产品搞出来。”似乎又变成是一种愿望而非对该联盟能力的藐视。

但蒂姆·帕特森这位 DOS 之父就不那么追求言辞的妥当了,他说出了大多数微软人的普遍感觉:

“微软曾有过 3 次显著的失败,这你我都是知道的: Windows 1.0 版本, DOS 4.0 版本和 OS/2 操作系统,但在这 3 次当中谁是我们的合作伙伴呢? 是 IBM! 我们与 IBM 合作做什么事情没有失败呢? 每一次都毫无例外!”

这倒是真的, DOS 1.0 是微软独立开发的, Windows 3.0 也同样,结果都大获成功。这是两家迥异的公司,从某种意义上讲,苹果的企业精神与微软更为相似,都植根于 70 年代的个人计算机革命狂潮,苹果能与 IBM 合作得好吗? 人们不禁要问。

与盖茨一样,一些苹果雇员,尤其是软件工程师也认为同 IBM 结盟背离了苹果的创业精神。由于彼此的背景、发展历程和文化渊源迥异,一项调查显示有相当多的人对合作持悲观态度,苹果人害怕会因此而被 IBM 吃掉。

这一切并未能阻挡 IBM 与苹果在 1991 年 10 月上旬正式完成它们的历史性的结盟。这次在旧金山举行的有 500 余人参加的签字仪式上,两家公司不仅签署了彼此共享技术协议,还宣称将共同与著名的摩托罗拉公司合作,以开发将被用于苹果和 IBM 未来个人计算机之上的 RISC 芯片。

然而,最大的新闻还是 IBM 和苹果将注册两家联营公司,其一名为泰利根特(Taligent),将以苹果先前的平克(Pink)项目为基础开发先进的操作系统;另一家名为卡伦达(Kaleida),将发明融多媒体计算机、声音、文本、影像为一体的个人计算机。

事情的进展犹如一石激起千重浪,一时间,美国计算机产业合纵联横之风大盛,一会儿博兰德公司与阿森塔特联手,一会儿 Nevell 公司与基尔代尔的数据研究公司合作,又突然 IBM 从莲花公司取得某项专利,而微软也不示弱与 DEC 达成交易……

所有这些,包括 IBM 与苹果,包括 ACE,都需要一段时间,甚至好几年,才能确定究竟能不能改变如今的个人计算机市场的权力均衡,战争将一触即发,但结局还很遥远。

这年底在洛杉矶举行的 Comdex 展览会上,IBM 再度介绍了它的最新版本的 OS/2 操作系统,虽然 IBM 曾许诺在这一年底将新版 OS/2 推向市场,但鲍默尔却夸下海口,如果 IBM 能

做到,他就吃下一张软磁盘。结果让鲍默尔不幸言中,IBM 过分追求完美的习惯依然如故,而精明的微软人已在计划推出新版视窗了。

IBM 的 OS/2 太让人失望了,倒不是质量,而是屡屡姗姗来迟。到 1991 年,人们大多已转而支持视窗,看来除非 IBM 与苹果的联盟真能搞出甚么惊世骇俗的操作系统来,否则事情便很难有起色。

到 1991 年底,IBM 的年收入又告下降,由 1990 年的 649 亿美元下跌了 6.1%,这又是个惊人的数字:28 亿美元!

而此时的微软却好比天下地下,1991 年年底微软利润较上年增加 55%,收入增加 48%。

而就在包括莲花在内的其他所有软件公司竞相裁员之时,微软每周约增加 70 名工人。到 1991 年底,微软员工总数达 1 万人之多,涂有微软徽记的大巴将工人载往 260 个工作场所。

并且,更多的建筑还在规划之中,微软现在已取波音公司而代之,成为美国西北地区最大的公司了。

微软的市场价值已高达 219 亿美元,甚至已超过了久负盛名的通用汽车公司。自 1986 年开始上市以来,微软的股票已涨了 12 倍,谁要在 1986 年公司刚上市时花那么 1000 元去买微软股票,到 1992 年就值 3 万美元了。

由于微软股票不断攀高,微软的大员们也大多成为超级富豪,微软是唯一一家造就了三个 10 亿万级富翁的公司!

三个人是:比尔·盖茨、保罗·艾伦和斯蒂夫·鲍默尔。之外,也还有不少人早晚会跨入这个行列。例如,仅从登记注册的股票来看,谢利总裁身家为 1.12 亿;斯科特·奥凯,开创海外

分部的要员,在他 43 岁的 1992 年退休,身家 0.28 亿;杰夫·雷克斯,来自苹果公司,身家 0.23 亿,比尔·纽科姆,盖茨父亲的法律事务所合伙人,身家 0.28 亿;帮助微软上市的盖德特,700 万美元;负责应用程序的副总裁梅普思,350 万美元……

据悉,到 1992 年,微软有大约 2000 名雇员魔术般地成为了“百万富翁”。还记得最早赶往阿尔伯克基加入微软公司的查尔斯·拉尔森吗?这位比尔·盖茨的昔日同学,微软公司的最早一批程序设计员之一,竟能在 1992 年花了 1 亿美元买下了西雅图麦瑞尼尔职业棒球队。

比尔·盖茨也一直位居《福布斯》排行榜前列,1991 年 10 月号的《福布斯》杂志里,盖茨以 48 亿美元名列第二,位居第一的是约翰·韦纳·克拉季,59 亿美元。

但到 1992 年的第一个交易日,微软股票升至每股 114 美元,并且由于早些时候每股派送一般,盖茨拥有的股票更多了,价格又不跌反升,他一下子拥有 70 亿美元市面价值,跃居《福布斯》排行榜首位。

至少从票面价值而言,这位昔日华盛顿湖畔的电脑金童子已成为世界最富的人了。

自 1992 年以后,随着每年分红与派股,盖茨的股票越来越多,而微软股票的市面价值已越来越高,到 1999 年 4 月,盖茨的股票价值已达千亿美元,而按现在的增长速度下去,5 年后,比尔的财产就会突破万亿美元,这是世界上从未有哪一个人拥有过的数字!

但比尔认为,钱并不是主要的,“我所做的并不因为我的钱而有什么变化”,“关键是享受每天的工作,和很聪明的人一起

工作”。并且多次表示：“如果微软很成功，等我老了，我会把这些钱都捐出去！”

比尔·盖茨，这位从来不以钱为意的神奇小子，成为全世界钱最多的人，这倒真是造物的神奇！

但这足以让比尔·盖茨心满意足吗？不！任何对比尔·盖茨稍具了解的人都清楚，他还有着更大的胃口。

20年前他梦想每一个房间每台桌子都可以摆上一台计算机，并且都使用他的软件，当这个目标部分成为现实的今天，他又开始梦想电脑可以装在每个人的钱包里随身携带，当然用的也是他的软件。

要想做到这一点，比尔·盖茨必须不仅在计算机软件领域做文章，而他也确已开始染指其他领域。

还有什么东西是比尔·盖茨不需要的？

——《时代》

39. 比尔大帝统治世界

就像80年代对图形用户界面的追求成为计算机工业的主轴一样，多媒体技术占据了90年代计算机工业的中心地位，也

牵动着比尔·盖茨的心。

早在 1984 年,多媒体便初显端倪,那就是曾让比尔·盖茨切齿,也让许多计算机用户欢呼雀跃的蜜柑——麦金托什计算机。

1984 年,苹果公司正式推出麦金托什(简称 MAC)机,麦金托什曾被称为“蜜柑”,不过,大家习惯于把它与苹果Ⅱ看成是一对姊妹花,把它称为“大苹果”。虽是一字之差,但两者却有很大差别。

麦金托什之所以人见人爱,主要是由于其卓越的设计。例如,它采用了摩托罗拉公司的 68000 型 32 位微处理器,速度计达 2Mips(每秒百万次指令),超过当时流行的小型机 VAX11/70,而价格只是后者的零头。它的新型总线结构使总线速度可与工作站媲美而 10 倍于相当时的 PC—AT 机。它还支持多处理器和并行处理系统,有很强的网络功能。不过,最令人叫绝的还是它的图形工作方式,可以说,整个麦金托什机的结构都是围绕图形处理来考虑的,它甚至把文字也作为一种特殊的图形来处理。它还引人注目地使用了鼠标器、窗口等图形技术。崭新的、友好的图形用户界面,使这种新电脑与大众距离一下子缩小了许多。

麦金托什机不仅“唯图至上”,它对声音的处理也十分精美,可以用它来作曲、作电声乐队的自动控制、作音乐专业的教学和语音研究等,从阳春白雪到下里巴人的功能,它都游刃有余。

由于麦金托什卓越地处理了图形和声音这两种信息媒体,一出世就引起轰动。当年的全美微机硬件产品第一名的王冠,

当之无愧地戴在了它头上。

由于较好地处理了图形和声音,麦金托什机被视作多媒体计算机的雏形。自从盖茨下决心开发视窗软件不让苹果专美于前之后,多媒体也就成了比尔·盖茨时时念兹在兹的心病。

多媒体(Multimedia)这一时髦名词,出于又老又土的幻灯机,许多年前,有人采用多部幻灯机联动的方式,使静止的幻灯画面“活”了起来,又利用录音机把声音插入,让字也“活”了起来,这种幻灯机风光了一阵子,用现在的眼光看,这种“多媒体”实在是徒有虚名,多媒体幻灯和多媒体电脑,不啻是虫和龙的关系。但是,如不数典忘祖,后者的设计思想,确实从前者脱胎而来。

所谓媒体,是指人类表达和传播信息的形式,现代人涉及的媒体,主要有文字(包括数字)、声音、图形、图像、活动图像(也称影像)等几种,能用活动图像传播信息,大概是现代人的专利。多亏同时拥有这几种媒体,我们今天的生活才丰富多彩,有滋有味。

遗憾的是,电脑这人类最忠实的朋友,尽管它有非凡的记忆和计算能力,但降生几十年后,它在综合接受和处理几种媒体信息方面,仍显得十分“愚笨”。我们与电脑对话,长期以来只能以文字(Text,也称“文本”的方式,而电脑对图形(Graphics)、声音(Sound)、图像(Image)、活动图像(livevideo)等信息媒体,则力不从心,常常变成瞎子、聋子、哑巴。

这里面的原因就在于所谓的人机界面不友好,直到今天,大多数人对电脑望而生畏,这也是个很大的因素。

因此,研制友好的人机界面,是几代电脑科学家孜孜不倦

的追求,友好的人机界面,正是多媒体的人机界面。

因此,在 Windows 1.0 和 Windows 2.0 之后,整个 Windows 3.0 的开发设计便围绕着多媒体的人机界面来进行。

不过,这种软件的开发必须等待硬件的突破方可能实现,而这就是所谓去芜存菁的图像压缩术。

多媒体技术中很关键的问题是对图像和声音的处理,其中对图像和活动图像的压缩和解压缩,更是超级难题,在 80 年代中期,这一难题还远未攻克。

西方谚语说:一幅图像胜过一千句话。图像媒体所蕴含的丰富信息的确为其他媒体所不及,但是,正因为图像媒体的信息速度高,对其处理的难度也远非文字媒体等所能比拟。

仔细分析一幅图像,就可发现大有可压缩之处,特别是对连续的活动图像,简直就像充满水的海绵,可以尽情去挤压。想一想,一部影片中的前后两幅相连的图像,可能只有厘毫之差,如果不“挤出水分”,让它们自由占用宝贵的电脑空间,实在是冤枉。

但是,“挤出水分”把图像信息不失真或少失真地压缩,进行输入、处理、存储,在电脑处理完毕需要输出时,又要恢复水分(即解压缩)使之成为生动逼真的图像,的确是一门综合性的尖端技术。电脑科学家与数学家,物理学家等联手作战,扫清了一个又一个障碍。1991 年 3 月,静止图像压缩的标准公布,不久后,活动图像压缩的标准也公布了。活动图像的标准平均压缩现已达到 50:1。读者不妨可自己算算,按这样的压缩标准,PC 机在图像方面可以干些啥事了。

让 PC 机工作的更好,一向是比尔·盖茨的微型软件公司

当仁不让的许诺。现在,Windows 3.0 与多媒体时代的关系一下子成为现实。

PC 机的 DOS(即磁盘操作系统),也称 MS-DOS,是微软公司第一件伟大的杰作。如果没有它,决不会有微软今天的辉煌。DOS 是管理和调度电脑各种资源的总指挥,不过,这位总指挥的任务太单一,主要处理文字媒体的信息。若再要求 DOS 去处理图形,微软公司将名利双收。

但 1985 年匆匆推出的 Windows 1.0 版并没有取得预想的成功,因为这一版本的功能并不那么完美,大家只把它看成是介于 DOS 和用户程序之间的一个中介,而并不把它当成必备的系统软件。再加上它对硬件的要求也超出了当时 PC 机的现实。真正使视窗具有与 DOS 相仿的声誉和权威的,是 1990 年 5 月推出的 Windows 3.0 版本。这一版本使微软的窗口软件成了行业标准,关闭了其他类似软件与之竞争之门。

Windows 3.0 最引人注目的是其多媒体功能。在 Windows 3.0 的“平台”上可以很方便地“搭载”多媒体扩展系统,从而组成功能强大的多媒体视窗。多媒体视窗可以通过它的 MCI(Media Control Interface 即媒体控制接口)等全新的接口,接受和处理包括音响、录像机、摄像机、光盘在内的设备的多媒体信息。如此强大的功能,不愧为“多媒体 DOS”。

比尔·盖茨的雄心当然才刚开始。随着多媒体个人计算机,即所谓 MPC 被提上议事日程,微软公司便积极行动了起来。

对电脑产业来说,每当一代新产品的出现,在经过一番合纵连横,纵横捭阖之后,总有胜利者来颁布行业标准。

只有标准化才能使软硬件的通用成为可能,从而更大地实现资源共享。因此,建立标准乃是计算机工业产品换代不可或缺的大事。

并且谁建立了标准,谁也就拥有了取之不尽的摇钱树和聚宝盆。

就如同 IBM PC 确立了个人计算机的标准,微软的 MS—DOS 确立了当时的操作系统标准,从而赢得了不尽的财富一样,比尔·盖茨想为新兴的多媒体个人计算机——MPC 建立标准,再次大捞一把。

多媒体于 1990 年 11 月问世,当时,微软召开多媒体大会,制定了多媒体的规格。会上,多媒体 PC 就算诞生了。后来,微软竟把多媒体 PC 作为它的多媒体电脑的专用商标。此举当然也引起了风波。联系到微软的其他行径,美国的一些电脑公司像当年控告 IBM 一样控告微软的垄断,这种指控并非是无空穴来风。

微软之所以能够为多媒体个人计算机制订标准,是因为多媒体 PC 支撑软件是 MS—DOS(3.1 版以上,5.0 版更好)及 Windows 3.0 的多媒体扩展版(3.1 版更好)等。

这正是微软的独门法宝。

拥有多媒体电子计算机的控制权,人们便开始形容比尔·盖茨为皇帝,通过全球数以亿万台个人电子计算机施行软件控制。更要命的是,在后来推出的“Windows 95”里更出现了联机功能,也就是说比尔·盖茨可以进而控制整个信息高速公路,这样的人,对未来的影响将是决定性的。

因此,有人称比尔·盖茨为未来世界最有影响力的人物,而

有的人干脆就认为比尔·盖茨最终将统治整个世界。

不过,比尔·盖茨心中有数,仅仅拥有多媒体技术标准还不够,他还必须进军信息高速公路。

正像前面所说的,未来的时代是多媒体时代,也就是比尔·盖茨的时代。但这个时代往往还有另外一个名称,这就是“信息高速公路时代”。就像使用马达的汽车极大地改变世界面貌离不开四通八达的公路网一样,多媒体个人计算机也只有在信息高速公路上奔驰才能发挥功能。

比尔·盖茨敏锐地认识到这一点,特地在“Windows 95”当中增添了联网功能,也因此,遭到了世界最大的商业计算机网络“计算机服务”、“网上美国”和“天才”网的反对,因为“Windows 95”和服务费用低廉的“微软网”一出台,无疑会抢走这3家网络的大批客户。3家网络公司指责微软公司进行不公平竞争,并要求司法部进行反托拉斯调查。

所谓“信息高速公路”是指贯通美国各大学、研究机构、企业以及个人家庭的全国性信息网络,它是以信息交流为目的的基础设施,是信息流通的主渠道、主干线。美国人希望他们的信息网也能像高速公路那样四通八达,直通每个工厂、学校、医院、娱乐设施和几乎所有家庭。因此习惯性地把它称为高速公路(highway)。

由于这一计划很好地概括了未来信息时代的内涵,因此被人们普遍接受,并开始用“信息高速公路时代”这一称呼来代指信息社会。那么,“信息高速公路”究竟能为人类带来些什么呢?换句话说,它要致力实现的目标是什么呢?

未来的“信息高速公路”将融合现有计算机联网服务、电话

和有线电视等功能,成为教育、卫生、娱乐、商业、金融等内容极其广泛的服务项目的载体,对社会将带来无可估量的影响。例如:

无论你走到哪里,无论什么时候,你都可以通过“信息高速公路”面对面地与你的亲朋好友交谈,你可以浏览图书馆中最新书刊,你还可以查到各商场中有关商品价格。

无论何时何地,你都可以通过联机方式,获得保健服务和其它社会服务,你还可以通过“信息高速公路”与你的办公室“通信”。

所有的学生都可以享受到最好的学校、教师和课程,而无需考虑地理位置、距离、财力或残疾等情况限制。你也可方便地加强学生家长与学校的联系,共同教育好下一代。

无论何时,你都可以在舒适的家里选看最新电影、选听最喜爱的歌曲、选购最需要的物品。

各制造商可以通过电子方式从世界各地获得附有详细规格的订货单,并可照此直接制造出所需产品,各股票投资者也可以及时获得各证券交易所的证券行情及分析情况,以利于你决定新投资举措。

这一幅美好远景就是全球兴起的信息高速公路浪潮所要达到的目标,人们正在迎接这一挑战。

世界各国政府也都在帮助比尔·盖茨。正因为信息高速公路如此重要又如此吸引人,各国政府均不甘落后,将其视作争夺未来世界先进地位必不可少的步骤,被认为是在全球范围内继本世纪 50 年代美国开始大规模普及电话之后的又一次信息革命浪潮。除美国外,欧洲、日本、韩国、南美洲和新加坡等国

政府,均在雄心勃勃地规划适应信息时代的全国性乃至全球性高速信息网络。

而在这一系列轰轰烈烈的举动背后,始终有一张面带微笑的娃娃脸若隐若现,各国政府的努力会不会是“为他人作嫁衣裳”?

可以将信息高速公路上的奔流不息的信息比作汽车,那么,软件就是汽车的马达,在全球范围如此庞大的规划里面,各国政府均不约而同地未曾提及自行开发本国的软件,这是饶有趣味的一件事。

看来各国政府都打算采用现行的各种软件体系,这不失为一种简捷又聪明的做法,却也正中比尔·盖茨下怀。成为信息时代的最大“油料”供应商,比尔·盖茨简直比 1973 年的中东石油组织更容易影响世界的进程。

盖茨对此当然很清楚,与这种前景相比,他迄今为止所做的一切只不过是一个热身运动,是赛前的准备工作,他需要做更多更多的事情。

确实,现在关键问题已从“比尔·盖茨需要什么?”变为“还有什么东西是比尔·盖茨不需要的?”实际上,比尔·盖茨完全知道他需要什么,不需要什么。

盖茨想使微软公司的软件不仅仅用于家用和办公用的台式计算机,而且成为信息经济的实质内容。他要使微软公司的编码成为新的联合计算机基础设施的基因,这种基础设施将代替今天不协调的 PC 机和工作站网络、微型计算机、主机和巨型计算机的大杂烩。他想利用他的软件方面的领先优势,使即将来临的信息高速公路的意义比有线电视更深远。

盖茨认为,微软公司必须使自己从制造成套商品变成更像一家公用事业公司。但是,它必须坚持其控制一个新兴行业的咽喉的战略,例如大加宣扬的信息高速公路。

盖茨认为,这是大目标的一个创举,使即将来临的信息高速公路既成为一个巨大的数字购物中心——布满时装商店、旅行社、百货店、售票处、图书馆、报摊、经纪人商店、银行、电影院、邮局,又成为进行商业交易的更大场地。

盖茨现在已采取了行动,设法保证微软公司的编码达到在这个网络中进行的每一种商业交往,从通常的消费者服务到管理工厂、库存和公司数据库,再到股票交易和核查信用卡。

盖茨对他的计划或公司的王牌产品“视窗”软件的作用并不遮遮掩掩,他说:“这个信息高速公路的新电子世界产生的交易量将超过迄今为止的任何时期。我们正提出让‘视窗’软件处于中心地位,为所有这些交易服务。”

盖茨说:“可以说,我们对今后 10 年的主要见解是这样的:如果数字通讯是免费的,会出现什么情况呢? 回答是,我们学习、采购、社交、做生意和娱乐的方式将截然不同,我们希望软件和软件标准将起重大作用。

微软公司主管先进技术的资深副总裁内森·米尔沃尔德开玩笑说:“我们认为这是一个不可错过的机会。”

如果微软公司能为所欲为的话,这家公司很快就能从你购买的每一张机票、你用信用卡进行的每次采购、你用传真机发的每份材料和你输入电脑的每部电影收取一笔费用

——《纽约时报周刊》

40. 从 Windows 95 到 Windows CE

Windows 3.0 的成功,极大地激发了微软公司进一步开发该软件的功用的兴趣。1995 年 Windows 95 软件在全球上市,一时间,Windows 95 成为世界性的流行景观。

微软的促销魄力之大令各界瞠目结舌。它制定了 5 亿美元的促销计划。1995 年 3 月推出试行版后就宣布 8 月 24 日 0 点将在全球同时投放 12 种语言的 Windows 95,中文、日文等其它 17 种语言版本 1995 年底前也将继续上市。微软公司总裁盖茨亲自充当超级推销员。

盖茨的目的达到了,全球掀起了抢购 Windows 95 热潮,仅在美国当天就销售了 30 万套。4 天内,全球销售突破 100 万套,预计一年内将售出 3000 万套。

微软公司像介绍大明星一般,事先作了精心的准备工作:

在公司总部所在地西雅图向数千名支持者演示 Windows 95 的部分功能;

在纽约最高的建筑物之一帝国大厦的顶上竖立微软公司商标形象的霓虹灯;

花费 1200 万美元购买著名的英国“滚石”乐队一支流行歌曲作为广告专用;

在电台、电视台进行“密集轰炸”式的广告宣传;

买下了整张英国“时报”一天的发行量,印上广告免费分发。

这些花样百出的宣传行动耗资 5 亿美元,使计算机界瞠目结舌,也让 Windows 95 在几个月中几乎成为全球家喻户晓的词语。

有评论认为,这是有史以来最大的促销行动之一。

Windows 95 这样的系统软件提供了计算机运动的环境,所有应用软件都必须在此之下才能发挥功能。微软公司过去几年间推出的“视窗”系统软件因使用方便而受到用户普遍欢迎,占据了 80% 的系统软件市场份额,同时也使微软公司成为全球计算机界首屈一指的软件生产厂家。

Windows 95 在市场上之所以先声夺人,主要在于其功能的扩充反映了计算机产品及其应用的发展趋势。在软件产品越来越庞大、操作越来越复杂的情况下,这一新版本的成熟和完善还需要一个过程,但个人计算机用户对其认可程度在软件上市的第一天可见一斑。

在盖茨眼中,整个世界都将被 Windows 95 收归版图。

微软公司在 1995 年底推出近 30 种语言的 Windows 95 版本,其中十几种欧洲文字的产品于 95 年 9 月底上市。

在法国,升级的浪潮提早出现。微软公司将法文版上市日期从 9 月 4 日提前到 8 月 24 日。

微软公司于 9 月 5 日在德国上市德文版 Windows 95。600 多家 PC 机零售商店准备参加“首发”推销活动,德国 PC 机零售商预订了 25 万套 Windows 95。

Windows 95 日语版 11 月份上市,12 月有韩文、泰文及中文简化字版本推出。

在已经先期发行的法国,埃菲尔铁塔下的巴黎一片沸腾,重复着英语世界曾经发生过的疯狂。

Windows 95 在亚洲地区上市时,引起的轰动绝不亚于其他的地区。

中国台湾的中文繁体字版,所引起的购买热潮被形容为“仅次于或竟相当于购买六合彩”。

此后,微软又致力于 Windows 95 的升级换代工作,Windows NT、Windows 97、Windows 98、Windows CE 相继推出。其中 Windows NT 为 Windows 系统加入了强大的多媒体应用功能;Windows 97、Windows 98 克服了 Windows 95 不稳定的弱点,提升了运行速度;Windows CE 是目前最新的,也是最小型的 Microsoft Windows 操作系统,它将 Windows 扩展到了那些认为 Windows 98 和 Windows NT 的体积过大的市场和计算机中。

微软公司在 Windows 系统上开发和营销的成功充分展示了比尔·盖茨卓越的经营才干和永不满足的好胜心理。

我们的目标是：每家每户每个桌子
上都有一台计算机

——比尔·盖茨

41. 比尔·盖茨的中国之行

比尔·盖茨曾多次来中国,1994年3月,比尔·盖茨第一次来到中国,晋见了江泽民,为一千名电脑工作者作了《90年代微机工业展》的讲演,演示了 Windows NT 的多媒体功能,并作出“尽力帮助中国的软件工业发展”的承诺。

1995年比尔和弗伦奇组织了包括世界第二大富豪巴菲特夫妇参加的中国之旅。

比尔·盖茨夫妇没有乘坐“东方红”号火车包车旅行,但他们参观了紫禁城,包船畅游了长江一段,中国古老的文化和长江沿岸优美的风景令比尔夫妇惊叹不已。在船上,弗伦奇充分展示了她的组织才干,每晚都安排了不同的节目,有卡拉 OK 演唱、莎士比亚戏剧演出,还有胜者可得到奖品的小测验,令在场的每位人开怀无比。

比尔最近的一次中国之行,是1999年3月10日的深圳之旅,这次只有6小时的旅行为中国带来了影响巨大的“维纳斯

计划”，即通过电视使中国普通百姓进入网络世界，这真是诱人的计划。这个计划是微软整个 Windows CE 平台的一次出击，试图象 VCD 浪卷中国市场一样，一举使微软的信息装置系统占领中国包括袖珍电脑、掌上电脑、机顶盒等在内的下一代普遍使用的袖珍装置市场，进而全面控制新一代产业平台。

中国人民正致力于国家的繁荣和强大，但这并不是比尔·盖茨热衷于中国推行“维纳斯计划”的唯一原因。在美国微软主席要面对反托拉斯法的诉讼，和为数众多的竞争对手，而在中国，盖茨的言论往往为人们所接受。他此次到深圳，进一步落实了他为实行“维纳斯计划”所排列的几乎所有的中国主要计算机制造商。这种软、硬件的结合，使 VCD 或其它类似的设备能在普通电视机上显示 Internet 网汉语目录。比尔声称维纳斯的最高站点将把娱乐、教育以及通讯技术带进过去根本无法承担其费用的千家万户之中。

从表面上看，这项计划具有完美的意义，中国有 13 亿人口，3 亿 2 千万电视拥有者，但仅有两百一十万 Internet 用户，甚至最廉价的 PC 机也要花去中国普通市民好几个月的工资。维纳斯站点将能使大多数电视机的拥有者几乎立刻升级、进入信息高速公路，这个设备预计在年底可完成，由微软公司的北京实验室开发，使之符合中国的特点。尽管到现在维纳斯计划还没有一个合适的中国名字，仅有一个缺乏意义的英文译名。

廉价的家用电脑在中国并不是新鲜事，数年来，大多数主要的大百货公司以 50 美元低价销售简单的学习机。这些机器采用五年前类似视频游戏机面板的技术，但具有标准键盘，在电视机上显示汉字并且能够运行不少的教育和娱乐软件。大多数被微软列入维纳斯计划的中国公司具有这些技术和资源

引进该产品。

事实上,13 亿中国人都想进入信息高速公路,是不能成立的。自 1995 年以来,中国已销售的 PC 机逾一千万台,但是仅有大约五分之一的中国人上了 Internet 网。在富裕的广州,Internet 的影响力远低于北京。与此同时,低价且使用简单的“国内网”,一种大众可选用的本地互联网,也不能广泛流行,且在今后可能将废弃。

所有这一切都表明,价格不是在中国联网的主要障碍。障碍之一是社会方面的问题,Internet 在北京的覆盖率居全国第一,其原因是因为它是中国的教育文化和高科技中心。北京明显地具有较多的能够欣赏盖茨所说的“网上生活风格”的人。另一个挑战是劣质计算机充斥了大陆市场。目前,Internet 的引进极大的吸引了年轻的,受过教育的,能说英语的中国人,他们能利用这个网络作为了解世界的窗口、与朋友及生活在国外的同学进行交流的通讯工具。Internet 在中国现在还不能为生活方式保守的普通老百姓提供更多的帮助。

然而,对盖茨来说“维纳斯”具有特别优异之处,它能帮助克服 Windows CE 在国内所面临的问题。微软的 Windows 95 之所以占领了美国的台式计算机市场是因为它的兼容性,用户买了这个操作系统可以使他们的大多数软件继续有效,第三方开发商为这系统开发的软件具有广大的用户。而 Windows CE,将目标指向便携式计算机或嵌入式系统的市场,便携式计算机的用户可能较少考虑有多少个程序能在他们的操作系统中互相作用,他们只想要系统简单、可靠并且易使用。按这些准则 Windows CE 在美国未能成功,它仅占了 25% 的手便携式计算机市场,远远落后于已占市场份额 41% 的 3M 的 palm OS

(掌携式操作系统)。

在西方,由于规模大大小于微软的公司也能开发出效果十分不错的软件,它将可能面临品种更为繁多,竞争更为激烈的市场。以嵌入式系统为例(如前面提到的维纳斯站点),只要配置齐全,用户就不再需要别的软件。而在嵌入式系统产业 Internet 站点 www.embedded.com 列出的 30 多家商业性嵌入式操作系统中,甚至都未提到 Window CE。

因此 Window CE 需要拯救。开发商们在大项目上宁愿使用成熟的,被论证过的系统。但系统在成熟和证明自身价值之前总需要应用于大项目中。这样即使维纳斯从来没有对中国的 Internet 市场施加过大的影响,仅仅将 Window CE 寄身于数百万的中国消费产品之中的这项举措就可有力地推动 Window CE 打入其他市场。比尔·盖茨可利用他在中国的影响作为实现其“大计划”的杠杆。

盖茨先生的未来已紧紧地同中国市场联系在一起,而这一切无疑是比尔·盖茨为争夺电脑帝国皇冠而发动的歼灭战在中国的延续。

中国 IT 界对比尔·盖茨先生的来访,只用了一个简单的短语作报道:“微软来了!”

中国 IT 业已开始认真思考盖茨的动机,他来中国时,可能要寻求的不是他能为这个国家做些什么,而是这个国家可能为他做些什么。

面对比尔·盖茨“维纳斯计划”的强大攻势,中国民族 IT 业能否接招呢? 国人拭目以待。

第十一章

未 来
是他一个人的吗？

我打算向万有引力挑战！

——比尔·盖茨

42. 我们完了？

事实上，比尔·盖茨凭借软件的压倒优势，早就将手伸向了多媒体领域，比尔·盖茨将进入教育、出版、娱乐以至艺术等领域，从而不仅是高科技巨头，也是人文领域的领导人。他将不仅通过软件和电脑进入我们的房间，他还想通过软件的垄断进入我们的心灵。

对新一代人来说，比尔·盖茨会是他们的电脑教父吗？

出于这个目的，盖茨还特地成立了他自己的公司 IHC——互联家庭系统 (Interactive Home Sygtem)，专门从事购买世界上最伟大的艺术大师们的美术作品的电子版权。在 1991 年上半年，该公司购买了西雅图美术博物馆馆藏的约 1000 幅美术作品。公司还与世界上许多著名的艺术博物馆展开谈判，试图购买更多珍品的电子版权。

自从多媒体出现以来，盖茨便劲道十足地想涉足这项电脑新技术，但他并不是这个领域唯一的大玩家。1991 年下半年，

伊斯曼·柯达公司便收购了“影像库”这家全美最大的馆藏照片库而继续领先。微软当然不甘落后,1991年,微软买下了以其“The Way Things Work”丛书闻名遐迩的多林·凯得赛股份有限公司的控股权。

盖茨曾说他坚信电子出版业和电子读物意味着最终将形成10亿美元的商业规模。现在,对手们又开始担心盖茨将垄断这个新兴的行业了。

电影导演好莱坞超级怪才斯皮尔伯格、唱片及多媒体大亨葛芬、前迪斯尼公司总裁卡曾伯格三位主导美国影视娱乐业的巨人,四年前携起手来,组建了一个融电影、音乐、电视、动画等一炉的多媒体娱乐公司——“梦幻 SKG”,三个字母分别代表他们三人。

从公司成立时起,三巨子宣布将集资20亿美元,用以拍摄电影、电视片、动作玩具、电脑软件等等新型作品,彻底告别传统娱乐业体制,开辟21世纪多媒体新纪元。

以电影《辛德勒的名单》和《侏罗纪公园》在这几年间红极一时的犹太导演斯皮尔伯格与被誉为复兴了动画片的光荣与梦想的《狮子王》正如日中天的卡曾伯格,加上麾下拥有无数成功乐队的流行音乐制作人葛芬,这样的三驾马车简直狂得让人喘不过气来。

众所周知,斯皮尔伯格自20岁进入好莱坞之后,就改写了美国电影史,十大卖座电影中,他一个人的作品占了一半,个人财产净值6亿美元。

卡曾伯格是一手将迪斯尼的票房年收入从15亿提升到80亿的经营高手。他主持制作的动画片如《阿拉丁》、《狮子王》,成功得令人目眩;而流行音乐制作人葛芬,也是能征惯战

的赚钱能手，在他策划下成名的乐队和歌星如“鹰”、“枪与玫瑰”以及“涅槃”等红透了美国半边天。如此声威，使 SKG 三人组一声宣布，便招来众多响应者。此外，人们普遍相信，梦幻 SKG 代表着娱乐业的未来，其多媒体技术与娱乐艺术的结合，将开辟下一世纪的新市场。

难怪，在伟大计划宣布之时，他们没有一家电影制作厂，也没有一间录音室，可以说除了三人的名片还什么都没有，但着急的不是他们，而是上百个已表示有兴趣的国际知名的公司、银行。

一个中东富商，随身携带几十亿美元的支票，准备立刻飞往美国，与三大巨头洽谈投资事宜，无奈被穆斯林的神圣月份阻隔了行程。

而韩国三星集团主席李健熙，一个私人有 600 部电影拷贝的超级影迷，在 95 年初亲自率团赴美商谈，投资价码从 5 亿美元加到 9 亿美元，终因种种原因，没有喜结良缘。

是什么原因引得投资向他们滚滚而来呢？主要是由于三人辉煌的历史，使人们坚信投资于他们的事业，必将获得丰厚的回报。

但是，他们更清楚，仅仅是他们和他们所拥有的金钱，还是什么都干不成，事实上，《侏罗纪公园》和《狮子王》的成功，包括葛芬众多 MTV 音乐电视的成功，也就是电脑技术的成功。“梦幻 SKG”多媒体娱乐公司必然是一家与电脑水乳交融的公司，他们除了与电脑大亨们合作之外，另无出路。当然，电脑大亨们与他们一样，也对合作充满期待，谁都明白，这是赚钱的机会。

1995 年 3 月中旬，梦幻 SKG 公司与国际著名的微软公司

的创始人之一艾伦达成合作意向,艾伦将投入5亿美元,占有SKG20%股权,并承诺在6年内不要求任何收益。对于已拥有40亿美元资产的艾伦来说,这可是他的最大的一笔投资,尽管如此,艾伦还是兴奋异常。这位比尔·盖茨的终生挚友历来喜好挑战,在与比尔·盖茨合办微型软件公司获得成功后不满已有成绩,而将其在微软公司的股票套成现金以另辟蹊径。现在,他要趁信息高速公路纵横天下之际,大展拳脚,开创另一番事业……

比尔·盖茨对此当然不会坐视,虽然当时正忙于Windows 95这样关键性的工作,他也仍然决定与梦幻SKG达成业务合作协议,并计划合资筹建一家公司,开发数码游戏电影。卡曾伯格对此也深感满意,因为这一合作,标志着当今世界娱乐业巅峰与顶级电脑大师的握手,将开辟出无穷的机会和项目。

卡曾伯格认为,相比起他们的一些大胆的设想,从股权结构(如他们计划让公司每个员工包括秘书都拥有股份)到入场体制(他们打算在美国、加拿大市场上单独发行,撇开现有的大制片商的发行网络),最关键也最具战略性眼光的是与电脑硬件、软件公司的结盟。与硬件公司如IBM、“图解”等结盟旨在获得数码系统,与软件公司结盟(几乎可以肯定是微软公司)主要目的在于开发游戏软件、教育、模拟等产品,以此为基础,梦幻SKG的计划几乎覆盖了各个方面,从设计玩具——斯皮尔伯格计划造出让孩子的父母都热昏的玩具——到推向观众的新电影模式。

1997年,由斯皮尔伯格亲自执导的《侏罗纪公园》续集和由卡曾伯格挂帅的《埃及王子》完成,并大获成功。

惊险神奇的镜头使人们大饱眼福,彻底领略了娱乐界的天

才和电脑界的天才共同的杰作。

现在,可以这样说,并不存在比尔·盖茨能要什么的问题,他将无所不能,但比尔·盖茨想要什么呢？

他和他的同行们的努力将把我们引向何方？

不管你对 21 世纪的新新人类怎么
看,未来的世界无疑将是他们的世界
——社会学家

43. 21 世纪的新新人类

“计算机就是网络。”对普通中国人而言也许显得还不那么耳熟能详。我们常常看到一台计算机孤零零地放在某个单位不引人注目的角落里,除了打字外大部分时间无所事事。这是令人悲哀的。

今天,在美国平均每 10 台计算机,大约有 8 台挂在各种网络上,日本约 5 台,中国大约是 3 台。挂在网络上的计算机的比例,确切反映一个国家和地区的信息化程度的发展水平。那些对上所谓“上网”尚不了解的中国人,或许并不太清楚,一台个人计算机的功能,在网络上才能实现的要占相当大一部分,而没有网络,计算机便成为与外界隔绝的聋子和瞎子。

相反,在发达国家,各种网络早已成为计算机发挥作用不可或缺的场所。

在时间的长河里,沧海桑田不过是转瞬之间。科技在飞速发展,人的时空观也在不断地受到冲击和挑战。尽管目前发达国家中对数字科技绝对了解的人还占少数,他们对电脑、网络、信息时代十分陌生或十分无知,但是,当蕴含着数字科技与电子文化的新兴媒体因特网像空气一样向世界各方弥散开来时,那些睁着亮晶晶的眼睛向这个世界张望的小娃娃们,不止能拨动手边的小拨浪鼓,而且只消轻点鼠标,他们就能触摸到整个世界。这群娃娃,21 世纪的新主人,加拿大社会学家唐·塔普斯科特称之为“网络一代”。

对大多数孩子来说,数字科技的世界是一个让人着迷的世界。约翰·科南,一位儿童游戏软件设计者对此深有体会,他说:“孩子们玩我们编制的游戏,他们边玩边叫,‘再进一级,再难些!’你听到过孩子们嚷嚷‘再给我一份作业,再难些!’吗?”电脑的确是一个强大的媒体,之所以能征服儿童,是因为它提供了一个实践其异想天开的想法的绝好机会。4 岁的克里斯托弗·科顿养了一只电子宠物小狗,尽管他自己的衣食起居还离不开妈妈的照料。星期天爸爸带他去看画展,他穿过画廊径直走向触摸式屏幕,津津有味地“动手”浏览……

据调查,美国有 1280 万 18 岁以下孩子的家庭拥有电脑,占此类家庭的 38%,而这些家庭当中又有九成家庭称他们的孩子电脑用得最勤,每周平均上机 5.5 小时,而且大多是放弃了看电视的时间。另一家青少年研究机构的调查统计显示,网络进入美国家庭已跟电视的普及一样迅速:2/3 受调查的青少年称他们会用电脑。1994 年,50% 的青少年认为能上网是件

很“酷”的事儿，而 1997 年这个百分数达到了 88%。

孩子们要“酷”，做家长的却不那儿轻松。他们要操心这“酷”的费用开销，要担心网上太多的暴力，更怀疑这电脑科技也许不过和电视一样，是一种平庸的、被人夸大其辞的东西。60 多年前，当电视刚刚出现时，也曾使人耳目一新；而在 60 年后的今天，谁不能对其利弊说短道长呢？它让我们目睹了肯尼迪遇刺，也让我们体验了地球人登月；它给人们带来了无休无止的娱乐时光，也给我们的生活空间堆积了不少精神垃圾。再过 60 年，人们也许会给电脑相同的评价。

但是且慢。你当真能对孩子们使用电脑的事儿明察秋毫吗？你清楚孩子们如何使用电脑，他们从中得到了什么？即便你知道、你清楚，你对电脑给孩子们造成的影响，对电脑这一媒体还能沿用你的价值观来衡量吗？就目前的情况来看，至少有三点是明摆着：第一，孩子们喜欢电脑；第二，除非孩子接近电脑，否则他们会背离历史发展的方向；第三，电脑是好的。

美国《时代》周刊的记者采访唐·塔普斯科特时，这位 50 开外的加拿大社会学家，《伴随数字科技：网络一代初长成》一书的作者说：“伴随着数字媒体成长起来的网络一代将会改变人类社会。与我们身处的以广播模式为主体的世界不同，这些孩子的学习、娱乐、生活、工作将会处于一个更开放的、互动的、协作的、更理性的环境当中，而这又将改变他们的成人状态。这些孩子们是 21 世纪的新主人。”

孩子才是真正的探索者，网络世界拓展了他们探索的天地。亚瑟·克莱恩，11 岁。他 5 岁时就迷恋了妈妈的“万能书”（笔记本电脑），现在他啥事都要找网络帮忙，他说：“如果没有电脑那就完蛋了。”

调查显示,每 10 户美国家庭中有 8 户以上打算在一年内为孩子购置电脑,电脑广告语某种意义上已成为一种新观念——掌握电脑是天地经义的事,就好比扫盲。唐·塔普斯科特考察了美加两国近 8800 万 2 岁至 20 岁之间的“沐浴在比特中”的网络一族,想看看他们身上有些什么新变化。结果是,他们身上所有的一切都是新的。

唐解释道:“在我们这一代人的生活当中,电视扮演了一个重要的角色,它让世界变小了,成了地球村。而当我们想对这个小小世界加以改变时,我们又没有得力的工具。”

“而新一代人他们拥有诸如电脑这样的互动工具,他们是行动者,而不是接受者,他们可以在瞬间找到同道。过去的交流是一元化的、集中的、按部就班的、单向的,而新的网络媒体正相反:它是多元化的、发散的、多度延展的,甚至是随心所欲的。”

唐·塔普斯科特认为,网络一代与电脑是一种“共生”状态:你中有我、我中有你。他们的特征很大程度上融入了网络的特征。网络一代有几个典型特征:他们对差异具有巨大的包容力,好奇心重,相当沉稳和自信。与信息时代保持第一接触使他们能够扎实求索而对传统意义上的权威提出质疑。他们所掌握的科技知识远超过他们的师长。年轻一代在其年少时就获得了一种权威感,他们会轻视以年龄或职位决定的所谓尊长,只相信真正的价值。

当人们不再是电视机前慵懒的胖土豆,而是转向电脑,把时间花在阅读、写作、求证、纠错上面时,脑袋瓜无疑会变得灵活。孩子们还将会从电脑当中学得的协作方式带入他们的工作情境当中。

萨迪·瓦索,13岁,家里只有一个“呆头呆脑的文字处理器”,她在学校掌握了上网技术。2岁时她设置了一个网址,将纽约城与古希腊的建筑风格作了比较。她说:“能和那么多人(网上)交流,感觉真棒!”

兰达·图恩以前是个小学教师,他现在在美国乔治亚洲的乡间办了一个儿童科技中心。她谈起了她的一段经历:“有一天,我和孩子们商量搞一次野炊,但我怕天会下雨。我走到窗口去看天。而这时孩子们的反应是赶紧上网。接通国家气象局。——这在我的教学生涯中不能不算是一件大事。”

除了唐·塔普斯科特,越来越多的人开始注意到电脑给孩子们带来的变化。微软公司的斯图曼向人们描述了孩子们眼里的人工智能:“假如你问一个孩子:‘电脑有脑吗?’他们会说有。但它不是生物性的,也不在它的头部。如果你给孩子们看一个机器人,他们也知道那不是真人,因为人的脑一定是在他的头部,而机器人的脑可能在它身体里的任何部位。孩子们认为机器人是有认知能力的,尽管它不是活人。”

另一位程序设计师西尔则讲述了他的新发现:电脑科技改变了约会方式。“我和一帮十几岁的孩子去了一个公园,在那儿他们又遇见了另一帮孩子,他们开始互通信息。但有趣的是,他们不是给对方电话号码,对方也不掏笔记在小本本上或是自己的手上(像我们通常所做的那样),所有的孩子都掏出一张自己的名片,上面写有自己的E-mail地址、有的还有网页。我对其中一个女孩子说:‘我跟人订约会都是留电话号码,那样更正式。’而她却这样回答我:‘不,我只给人E-mail地址或我的网页。如果有人与我联系,我可以选择是看还是不看。而电话铃一响,我非接不可,没有回旋的余地。’”

年轻一代会面的方式就这样发生了改变。不仅如此,在网上,他们甚至可以重新塑造自己,“网上自我”可以是金发碧眼,也可以是青丝垂肩,可以风趣幽默,也可以固执呆板,想怎么变就怎么变。电脑使这一代孩子在年龄很小很小的时候就要面对非常非常复杂的情境,新一代的家庭、社会、婚姻又会是怎么一种状态呢?耳濡目染的力量是巨大的,也许我们的孩子将来完全有能力应付一切。我们不必杞人忧天。

不管人们怎么想,未来时代的变化不受我们个人的好恶左右,它的到来无可避免。也许数字科技与网络文化不足以改变这一代或那一代人,人只能基于此情此景而前瞻未来。21 世纪的真实得由下一代自己去写。

网络是一把双刃剑

——社会学家

44. 网络杀手

有各种各样的网络,WWWeb 是今天最热门的一个计算机网络术语。所谓 WWWeb,就是 World Wide 与 Web 的缩写。Internet 全球交互式网络已热到了烫手的地步。事实上,我们每个人今天生活在两个宇宙之中。一个是原子分子构成的物

世界,一个是电子数据构成的电子之间。电子空间本质上也是物质的一种存在形式,但是,信息形态的物质和原子形态的物质有着很大的区别。在网上信息是一种可以共享的财富。

你要发运一笔货物,无论采用什么方式,必须克服地理上的空间和距离。但是,你如果在 Internet 上发送一封电子邮件,地理上的距离便突然消失了。经过越洋光纤或者卫星传输的电子脉冲,在你觉察不到的时间差里,任务便成了。所谓 EDI,就是电子数据互换。贸易双方在计算机上报价,在计算机上签约,在计算机上报关,在计算机上结算。更确切地说,是在全球计算机网络上互换电子数据。

以个人电脑制造过程为例。分布在全世界各地的代理分销商,每天将接到的客户订单送入 EDL 网络,计算机公司总部的信息中心自动对这些订单进行分类处理,将亚洲的订单送到新加坡亚太总部,将欧洲订单送到西班牙,然后这些地方立即按照客户需求进行生产。在没有全球计算机信息处理系统前,这家公司是先生产,再推销产品,现在是生产已经在网上成交卖掉的产品,这与以往的商业行为明显存在本质的不一样。这就是为什么几乎世界上所有的跨国公司,都有一个巨大的内部计算机网络的原因。

在诸多信息处理设备中,唯有计算机是能够交互式地处理信息的设备,电视只能被动接收广播信息,电话只能传送话音,传真机只能发送和接收图像的模拟信号。计算机就不同,它能够及时使两地的人交换信息、话音、动态图像。计算机,尤其是个人电脑,是信息社会最重要的,也是最基本的信息设备。

不过,令人很感啼笑皆非的是正如上个世纪普及教育的推行首先带来的并不是普遍科学文化素质的提高,而是色情文学的昌盛一样,信息网络的普及,也同样首先成为色情业的温床。

美国是一个言论自由的国家,那些色情行业的出版商,竟然比严肃的信息服务厂商抢先登上了计算机交互网络。美国卡内基·梅隆大学一项研究表明,那些别有用心的厂商,设立一台计算机服务器,传播色情图象,可以获利上百万美元。通过 Internet,这些色情图像已经迅速传遍美国 50 个州。愤怒的母亲向社会发出了呼吁:“救救孩子!”美国的参议员埃克林发起了提案,禁止色情图像在计算机公众网络上传播。这一提案已经在美国参议院以 84 比 16 通过。

电子娼妓这一话题,连续成为美国最著名的时事杂志《时代》周刊和《新闻周刊》的封面文章。舆论严肃批评以赢利为目的在计算机公众网络上传播色情图像。由此还引伸出另外一个主题:不掌握电脑高技术的父母如何保护孩子,引导孩子。文章写道,父母希望孩子成为掌握计算机文化的新一代人才,但是,他们绝对不想让孩子在 Internet“下流话”的汪洋大海中“冲浪”。而 Internet 中的“闲聊空间(Chat room)”恰恰是一个处处隐伏杀机的地方。他们建议,父母应该学习计算机,那些商业热线网络上仅仅对成年人开放的地方,一定不能让孩子敲击键盘打开;千万不要允许没有父母的参与在电脑上举行“面对面”的会议;经常注意你的孩子在网络上如何出入,经常和他们讨论有关计算机的事情。

在中国大学里,色情软件也在暗底下传播,家庭中首先掌

握计算机的大多是孩子,美国今天发生的事情对我们有着极大的借鉴意义。

要想实现联机网络,除了计算机本身之外,通讯能力也有相当要求。因此,在以往中国的通讯条件下,谈联机颇有陈义过高之嫌。

不过,这几年邮电通讯事业有了极大发展,而个人计算机在中国的用量也有近百万台,联机网络大有可为。

那么,我们可以展望人个人计算机的未来是什么呢?

20年前发明了第一台个人电脑的埃德·罗伯茨说过,一台电脑可以使一个高中生一个星期内完成30年前全世界历代数学家都难以完成的工作。而今天使用的电脑,一个高中生完成罗伯茨所说的工作只要仅仅几分钟而不是一个星期。现在,一个玩熟电脑的高中生就可以用电脑出版发行一份杂志,创作复杂的立体图,很快写出长篇建议,给上百万个朋友发出电子信函,或模拟F—16战斗机进行空战演习。

也许有很多人还不知道如何使用电脑,但电脑的影响几乎无所不在,已经涉及所有人们生活的各个方面。在西方社会,从人们阅读的报刊杂志,收听、收看的广播电视节目,到食品、药品生产,从资料检索到各种工作日程、会议议程的安排,几乎都已经过电脑的改造。

50年前才问世的电脑推动了一场信息革命的到来,尽管这场革命来的快又猛烈,人们已经没法不感受到它的巨大威力。信息革命正在改变人们生活的各个方面,人人很难预料将来会发展到什么地步,也很难预料什么时候信息革命会超过人

们的控制范围。

目前的问题是现行的社会结构是否能够应付这种变化。当人类即将进入 21 世纪时,人类文明面临着前所未有的巨大冲突;使用数字化技术重组社会、改造政府的企图能否避免破坏计算机出现以前的时代所创造的制约与平衡。

这并非杞人忧天,作为后发达国家的中国,既面临着进入信息时代的巨大历史机遇,又有着落后延续的封建传统文化,包括政治和社会等方面传统观念的困扰。如何在这当中保持清醒的理智,作出妥当的应对,将日益成为迫切的困题。

首先是集权与分权这一千年来决的难题。

多年以来,计算机都被看作是加强权力集中的力量——上层社会的少数人可以通过计算机掌握千百人的最新档案,可以监督他们的各种活动。但随着个人电脑的出现,尤其是联网系统的出现,人们可以看到电脑实际上起着分散权力的作用。

人们在报纸和电视上经常看到这样的故事:一个十几岁的孩子,孤独的坐在自己的卧室里,摆弄一台价格低廉的电脑,结果造成一个大机构的整个系统瘫痪。而在现实中确有许多低层的白领职员通过计算机接触各种各样的业务资料了解整个公司的运转情况并通过电子信箱把自己对全公司的评价送给公司主管。

在权力集中和分散的冲突中,电脑的确给掌权者增加了压力。他们需要让自己的机构中所有的人都掌握新技术来提高效率,但又要防止新技术威胁自己的地位。因此,计算机技术给掌权者出了一个难题,要让自己的下属与现代化技术绝缘就

会遭受严重的经济损失,要推广技术就不得不最终开放整个社会。计算机技术不仅对独裁者提出挑战,对各地的主管也都提出了类似问题,计算机及其网络使个人权力扩大,使公司内部组织结构复杂化。

其次,是在社会上监督与隐私的问题。

几代人之前,两个人如果说悄悄话,只要离开大庭广众,随便找个僻静的地方就可以放心地谈话。今天,在许多偏僻的地方只要有人装上窃听器或者麦克风就能监听别人的私下谈话。

像许多伟大的发明一样,Internet 也开始被误用、滥用。

比尔·盖茨说:“毫无节制的讯息传递令人痛恨。想想看:如果邮票、纸张与印刷的使用都不要成本的话,你每天会收到多少封的印刷邮件? 我们浪费了无数的时间来处理垃圾信件,然而,传送讯息的人所付出的成本却几近于零。

“我们每天都只有二十四小时,没有任何一个小时是可以浪费的。浪费别人的时间是最大的犯罪。

“这就是为什么所谓的垃圾电子邮件令人如此生气的原因。每天,无数的人都收到一些没有用的讯息,这种毫无节制的讯息传递令人痛恨,而对于互联网使用的效率,也具有相当的毁灭性。”

不但互联网的使用者必须浪费时间接收这些无用的讯息,从事互联网服务的公司,也必须花费时间处理这些“spam”。所谓的“spam”,就是人们赋予垃圾邮件最新的用语。

连比尔·盖茨也承认:垃圾信件淹灭了互联网!

事实上,有线电话可以通过线路监听,无线电话可以通过价格低廉的扫描器接收,电子邮件可以使用联网系统被人“开包”阅读。此外,堆积如山的许多个人的资料都储存在电脑之中。在信息时代,每个人都成了一本打开的书本,没有什么秘密可言。同时,同样的技术力量也可以恢复人们原来的隐私权。现在正在开发的加密技术可以使人们的谈话和电子信息不被外人监听截流,也可以使各种资料不被别人窃取。

但加密技术也会给社会安全带来新的危险。美国联邦调查局认为,如果安全部门安装的窃听器不起作用,绑架者、黄色节目制作者和恐怖分子反而受益。有一种妥协的办法是制造一种削波器芯片,既可为个人的谈话加密,也给政府一个解密的“钥匙”。但在采用加密手段保护个人隐私与政府掌握解密权力之间也有一个“度”的问题。

第三,以上还停留在个人层面之上,而更为关键的尚在于公众精神产品的问题上。

作为全球数字化通讯网络的先驱,现有的联网系统具有电话和广播的双重功能。像电话一样,从理论上讲,电脑联网可以通过复杂的线路同亿万人联络;像广播一样,单一信息来源可以迅速把一个消息传播到千百万人当中。在这个网络上,所有的信息来源都占有同样的地位,普通用户和电台、电视台一样都可以使用电子邮件把自己的信息迅速传播出去,对各种消息的内容几乎无法控制。

部分人已经对此深感忧虑。例如,色情作品可能通过网络系统迅速传播。诬蔑、诽谤和骚扰性的信息会泛滥成灾。美国

在几年前就已经出现类似事例：美国密执根大学学生杰克·贝克以第一人称虚构了一篇关于性虐待和谋杀的短篇小说。密执根大学另一名同学从电脑上看到这篇小说时，发现受害者的姓名与一个同学的名字一样，随即报告校方。校方调查时发现贝克给其他同学的电子邮件中有犯罪企图，贝克因此面临5年监禁。

这就要提出下面一个问题：电子作品是否要比普通作品控制的更为严格？如果要严格控制电子信息，代价将会非常高昂。要让网络系统监视所有终端发出的信息就像要电信局监听所有的电话谈话一样，几乎是不可能的。要控制所有终端发出的内容，唯一的办法就是使整个系统瘫痪。

像其它悬而未决的问题一样，传统的方法难于解决这个问题。也许今后会出现智能过滤软件，去掉那些自己不希望看到的内容。但在这些工具出现之前，西方国家的言论自由问题可能面临着迄今为止最为严峻的考验。

第四，如果说公众精神产品还有可能选择，那么，人人都不可或免的受教育，将因方式的急剧变化而带来难以逆料的后果。

多媒体电脑的一张5英寸光盘上可以储存一部百科全书的内容，人们只要敲几下键盘，再用鼠标器一点，就可以查到有关的条目。多媒体电脑还可以放出声音、音乐、显示图像和录像，这样多媒体在教育方面的竞争力就超过了电视。

但反之则有人认为，实际上多媒体可能对教育弊大于利。考虑到目前文学创作方面的可悲境况，即使是部分放弃叙述形

式的教学和严格的逻辑思维训练,就可能造成严重后果。多媒体提供的主要是情绪上的影响而不是理性分析,就像电视新闻一样使人被动地接受而不是使人充实、提高。

有人担心:目前人类的语言表达能力已经由于电视的发展而退化,今后年轻一代的思维能力和表达能力会不会进一步下降到电子游戏的水平?或者由于信息技术的传播会导致一场新的文艺复兴?

最后,电脑将最终改变人类的认知方式、哲学观念并最终修正人类的世界图像,一样改变行为方式。

美国科学家尼古拉·内格罗蓬特说,信息革命的实质就是区分原子与二进位数字。原子构成了整个物质世界,并成为当今经济社会和思想意识的基础。二进位数字是无形的,只是0、1两个数字。以那么两个简单的数字为材料,人们发展了信息时代的一切——各种文件、表格、激光唱盘、多媒体光盘,电影特殊效果和仿真环境。由于二进位数字的广泛使用,现代社会正逐渐发生变化。在原来的三维空间世界仿佛增加了新的一维:电脑空间,即由数码组成的地方,虽然看不见摸不着,许多信息迷已经把它作为自己的第二个家或者是最基本的工作地方。

比尔·盖茨坚信:今天的电子信箱地址将来会演变成你与某人联络的途径,无论你要用声音电话、寄电子信件、或是用寻呼机叫他。当然,这位你要联络的人,或是此人的软件,会影响你能否能与他顺利联系。垃圾邮件或是电话业务是没法通过筛选,除非接收者想要。比尔认为:“电话号码肯定会消失。电

话号码可不是找出特定人士的好方法，他们不具代表性，也很快就不够用，而且还很多人共用同一个号码，好比家里的电话。”

不过今日的电子邮件信箱也有些问题待解决，名字必须独特，随着你从办公室回到家里，从这个工作到下个工作。

目前，你的电子邮件的地址通常是你工作的公司，如果你换了工作，你的电子信箱地址恐怕也会随着更改。使用其他服务会有个永久的电子信箱，但是通常名字不够独特，包含着个人资料的目录索引能帮忙解决“这个 John Smith 是哪个 John Smith”的问题，但是充满讯息的目录索引，却又引起隐私权的争议。

不过，比尔说：“电子信箱地址不足的问题一定会解决，因为电话号码在通讯爆炸的世界里是不适用的地址。”

但是我们在享受数字时代所带来的巨大福利之前，尚要时常睁开一只眼睛看一看另一面。

信息革命不仅正在改变人们的生活工作方式、价值观念，也改变经济结构，改变人们对客观世界的认识，赋予工作场所新的定义，使宪法受到考验，对现行法律提出新的课题，迫使立法机构修订现有法律。

信息革命已经对现代社会提出许多挑战性的难题，比尔·盖茨和微软该怎样应变？我们拭目以待。

了不起的公司需要一个伟大的对手。有了比尔·盖茨,我们找到了极为强大的对手,好好干吧。

——网景总裁巴克斯代尔

45. 最强的对手——靠网络致富的网景公司

1994年12月,网景公司还仅仅是硅谷那些快被人遗忘的企业之一。万维网那时还未出现在大多数用户的屏幕上。在硅谷之上,网景公司实际上没啥声望。因为没有盈利,1.2亿美元的开办费又几乎告罄,合伙创始人詹姆斯·克拉克和马克·安德列森急得眼睛发直。他们裁减了十几名员工,停止了人员招聘,并希望新任首席执行官詹姆斯·巴克斯代尔能有回天之术。

他还真有。巴克斯代尔恢复了招聘,并宣布命令:动手干吧。副总裁理查德·谢尔回忆说:“吉姆走进门来说:‘这枚火箭要么起飞,要么就摔到地上跌个粉碎。所以,女士们先生们,开始干吧。’”

接下来的事颇具传奇色彩。巴克斯代尔让网景公司这枚

火箭——还有营业纪录——直冲云霄。万维网在 1995 年开始蓬勃发展，而网景通讯公司及其用于浏览网络的“导航员”程序也随之腾空而起。截止到 12 月 31 日的第一年全年营业销售收入达 8100 万美元。这比任何一家软件公司的增长都要快得多，也算得上是历史上有名的快速增长纪录了。网景公司 1995 年 8 月股票首次上市就引发了投资狂潮，使这家仅有 2000 万美元销售额、而且没有分文利润的公司成了华尔街上的显要——市场资本现值为 20 亿美元。1996 年，公司员工有 2000 名，比原来增加了 3 倍。1997 年 1 月 28 日，公司宣布其销售额为 3.46 亿美元，盈利 2100 万美元，增长了 305%。研究人员预计，1997 年销量将提高 45%，超过 5 亿美元。

所有这一切都使网景公司成为高科技企业以及其它企业在飞速发展的互联网络时代应如何运营的典范。网景公司的一切经验都在于速度。步调丝毫不能懈怠。编写软件夜以继日。刚能运行就把它放到网上。缺点儿什么东西吗？那就从大学的实验室搞点儿新技术——还有摆弄这些技术的大学生。或干脆今天就签约找个合伙人。人员招聘不够快？那就收购一家企业。总而言之，要有在午餐之前就能把策略调整好的准备。财务总监彼得·柯里说：“为了速度，我们能牺牲任何东西。”

结果，要干一年才能发生的变化几个月就办到了——这种速度被称之为“互联网时代”。仅仅两年，网景公司经销了 5000 万份导航员程序，使其仅排在视窗之后，成为世界上第二大程序。网景公司还销售了 1 百多万份用于建设网址和企业

内部网使用的服务程序。

现在,整个行业都在按照“互联网络时代”的速度行事——而且以网络为中心,但网景公司却有被它自己协助发起的革命淘汰出局的危险。在适应新速度方面谁也不如微软公司的比尔·盖茨做得更好,这对于网景公司而言极为不利。微软公司于1995年8月推出了其第一个用于网络的浏览器“互联网络探索者”,现在用的已是第三版,第四版正准备出台。据估计,该公司把持了25%的市场份额,如果到1997年中期浏览器和视窗结合起来,发展势头将更为迅猛。

这期间,在盖茨的领导下,微软公司已经对所有的产品进行了彻底的检查,以确保它们能够同网络无缝连接。公司21亿美元的研究开发费用正大笔大笔地用于网络产品。1996年,微软公司花费了7.5亿美元对20家与互联网相关的公司进行收购或对其投资,并且将网景公司阵营中的一些关键成员如AT&T、美国联机公司和Point Cast等公司争取了过来。盖茨在1996年说:“对于我们来说,互联网络是目前的头等大事。它驱动着微软公司的一切。”

微软公司从头起步向网络冲刺,网景公司的前景便开始黯淡起来。微软公司不断地竭尽全力使其在个人电脑方面的主宰地位在互联网络软件上再现,考虑到该公司能轻松地将其网络软件置于每年随视窗软件投放市场的数百万台计算机内,这目标并非难以置信。微软公司的高级副总裁布拉德·西尔弗伯格问道:“我能打谁的牌呢?我宁愿打我们自己的。”

微软公司并非 is 唯一的威胁。当网景公司匆匆进入组群

软件以及大公司用来在互联网上处理业务的其他程序的新市场,业务壁垒就会出现。组群软件已经由 IBM 公司的子公司莲花开发公司控制。组群软件用来帮助员工通过网络一起协调工作,它的作用至关重要,以至于公司往往可能会用几个月才能做出选择,安装有时需要几年的时间。更重要的是,大公司还在寻求长期存在的供应商,以便保证开销很大的维修——这对于仅仅成立两年的新公司来说,推销这个可真不容易。

新的战斗发生在对方的地盘上。在互联网的首次销售高潮中,一些企业购买导航员浏览器是为了使其员工上网,并且安装了服务软件以便建设公司网址,这样就可以发布新闻公报或产品信息了。下一阶段涉及的是将网络技术用于其运营核心。这一直是 IBM 公司、Oracle 公司等巨头的领地,也是微软公司宣布要占领的市场。

这些大公司有足够的时间:企业可能要过几年才需要重新调整这些维持其业务的应用软件。它们到时很有可能先看看 IBM 公司或其它公司有什么新产品,而不大可能匆匆向网景公司购买新产品。巴克斯代尔对前景不抱幻想。他说:“现在是第二个回合,我们将有更多的赤膊战。”

为了这,从今年春季开始,巴克斯代尔为自己准备了一套产品,包括网络的“基础”程序。首先推出的是“通讯器”,这是一项将导航员浏览器和电子邮件、日程安排软件和组群软件及网络页面制作软件汇总在一起的价值 49 美元的程序。还有一项新版的价值 4000 美元的服务器软件 SuiteSpot。

网景公司最大胆的计划围绕的是被称之为星座的程序,该程序瞄准的是新版视窗。象视窗一样,他们想让“星座”成为新的用户界面:使用浏览器管理你用计算机所从事的一切活动,包括查询和追踪信息和程序,不论它们是被存储在你的微机上还是在联网的任何其他微机上。如果“星座”成为大家喜欢的界面,网景公司希望能够用它削弱视窗对它的束缚。一旦用户习惯了“星座”界面以后,网景公司估计他们即将购买与之相容的应用程序,而不仅仅是那些和视窗一起应用的软件。盖茨却对此威胁一笑置之,他说:“人们会愿意花钱在视窗上再来个界面吗?”

网景公司正在以此作为赌注。事实上,该公司相信“星座”可以帮助防止微软公司在网络上做文章。犹他州米德韦尔的—家市场调研公司 Burton 集团的总经理杰米·路易斯说:“这就象设计一种新型的计算机模型,网景公司正在试图改变规则。”

为了做到这一点,网景公司必须准确无误地实施其战略。如果其中任何一种新产品出手太晚,或有错误,或者不能达到网景公司所允诺的,或者销售不畅,那么公司就会栽跟头。对于网景公司是否能够实施其计划的疑虑已经使投资者躁动不安。在 1998 年 1 月初,当德国摩根建富公司研究人员威廉·格利把其对网景公司股票的评价从“购买”降到“持股”时,网景公司的股票在一天之中就猛跌了 19%,降到了 48 美元。他担心的是网景公司在转向企业软件过程中困难重重。股票从那时起就一直在下跌,已降到 37 美元,几乎是一年来的最低点。

网景公司的股票令人震惊地下跌已经不是第一次了，巴克斯代尔知道这也不会是最后一次。他开玩笑说：“当我们发行网景公司的股票时，也同时散发了安全带。”今年 54 岁的巴克斯代尔是一位充满活力的老手。他从为 IBM 公司做推销员起步，然后帮助联邦快递公司和 McCaw 移动电话通讯公司迅速走上成功之路。他在这两次工作中都使公司先发掘新业务，然后将眼前利益放在一边，重点去抓控制市场份额。

这也是巴克斯代尔为网景公司设计的高招。这位口若悬河的密西西比人和年纪轻轻但既不善辞令又不修边幅的城里人安德列森正好形成鲜明的对比。巴克斯代尔虽然言语土里土气，但极为争强好胜。跟随他 31 年的妻子萨利认为，这和他与 5 个兄弟一起长大有关。无论在公司内外，巴克斯代尔把他的时间都用来为公司的前程熟练地设计宏伟画卷。

有时他也会用概括的讽喻谈他的工作。他曾经告诉新来的员工说，微软公司在试图把用户领回“洞穴”，而“我们的任务就是把他们留在阳光之下。”他还曾对 120 名新招聘的人员鼓劲说，每个公司都需要一个伟大的对手来激励自己，“我们走出来一看，发现了世界上最伟大的竞争者，他的名字就是比尔·盖茨。我们找到了极为强大的对手。好好干吧！”

最重要的是巴克斯代尔是一位能让火车准点出发的人。多媒体软件公司 Macromedia 公司董事长约翰·科利根说：“我想要是没有巴克斯代尔，车轮子早就掉下来了。”

巴克斯代尔并非是网景公司唯一的一位经验丰富的管理人员。市场营销部副总裁迈克尔·霍默在苹果计算机公司时就

和微软公司交过火；财务总监柯里曾经是 McCaw 公司和摩根斯坦利公司的交易员；负责网景公司服务部的高级副总裁埃里克·哈恩曾推出过两套软件，即他卖给莲花公司的 cc:Mail 和出售给网景公司的 Collabra。

他们看到了活泼好动的二三十岁青年员工队伍的日益壮大。公司内最热衷的运动就是打旱冰球。去年，在公司成立两周年的庆典上，为了使公司好动的员工高兴，经理们还装了旋转木马和充气滑梯。人力资源开发部副总裁坎迪斯·马尔福特说：“我们有高度活跃的文化，所以人们不能长时间坐下来。”

网景公司的发展要求不允许有多少休息。负责操作网景公司网址内部计算机的网络技术员罗伯特·安德鲁斯记得，他曾经在快艇上通过移动电话解决了一个光盘驱动器的问题。

网景公司一开始就是这样。1994 年 4 月，克拉克和安德列森见面并组建公司不久就飞往伊利诺伊州大学的全国超级计算机应用中心，并且在几天之内就招聘了编写广泛使用的第一套网络浏览器程序 Mosaic 的整个一套班子。这样急急忙忙并非没有原因。Mosaic 程序班子里的关键成员很快就要毕业，其他公司，包括已经被 NCSA 许可销售 Mosaic 软件的 Spry and Spyglass 公司也想招聘他们。

因有 Spyglass 公司紧追不放，一天干 20 个小时，仅几个月的时间导航员第一版就完成了。为了保持领先地位，安德列森坚持公司 3 个月内发行一套新的版本，而且以后每 3 个月更新一次。谢尔说：“我们相互商量改为 6 个月。”对于一个产品正常周期为两年的行业，这仍然是前所未闻的速度。Intuit 公司

首席执行官斯科特·库克说：“网景公司几乎为产品周期的速度树立了标杆。”

令人大吃一惊的还有：为了以最快的速度让尽可能多的计算机用上网景公司的软件，安德列森建议通过网络免费发放浏览器，和以前发放 Mosaic 的方法一样，负责销售的副总裁康韦·鲁伦米勒回忆道：“我和安德列森争论得非常激烈，”他 1994 年 10 月来到网景公司之后第一次开会时听到这个计划。“我说：‘对不起，这样的话，给你制定收入计划可能会有困难。’”

安德列森说服了他。1994 年 10 月 14 日，网景公司起步之后的第 6 个月，导航员免费试用版被放到公司网址上。程序技术人员亚历山大·托蒂克回忆起当时看到程序第一次被下载时的情景，它伴有滑稽的程控音响如青蛙叫声、玻璃破碎和炮火的声音。到清晨 4 点钟，网络仍喧嚣不停。到 1995 年春季，就已经下载了 6 百万份导航员程序。今天，该公司仍然免费提供导航员试用版，但是公司收入的 51% 来自浏览器的销售。

看着导航员在网络上腾空而起，巴克斯代尔和其同事意识到新技术将从根本上改变软件商处理业务的方式。网景公司将通过网络直接和用户接触，而不是通过零售商店——那里由微软公司和其他大供应商控制着。也没有必要压缩软盘，或创意包装，甚至做广告宣传。需要的只是把产品放置到网络上，让用户试用。不用再费一年或更长的时间创建全新的程序，网景公司发现可以通过网络展示新的特性并从数千个试用者那里立即得到反馈。克拉克说：“确实没有任何其他方式能让我们做到目前这一步。”

实际上,如果不是网络,公司就不可能迅速地发展到现在的程度。虽然网络并不仅是一个极大的业务机会,但它确实给网景公司提供了以网络速度开发、营销并销售其产品的途径。就拿网景公司的网址来说吧,这是一个很好的市场营销工具,盈利颇丰。除非用户改动他们的导航员程序,否则当他们用它在网上浏览时,首先看到的就是网景公司的页面。这使其成为网上最为忙碌的页面,也是网景公司可以用来为其新产品做广告的地方。通过这一切信息往来——每天大约有 400 万个,网景公司的页面就成了最火的广告空间,1996 年前 9 个月的广告费收入估计达 1800 万美元。

广告收入可能还是最微不足道的。每天蜂拥到网址上的销售信息大约有 500 个——大部分来自愿意而且准备要采购的顾客。这些信息在这儿立即通过网络送达网景公司的销售人员和外部的零售商。网景公司销售部副总裁威廉·凯林格说:“我们的网络提供最畅销的信息。”在与软件开发商的联系方面该网址也起着重要的作用。

从内部看来,网景公司利用网络追踪项目,并共享最新的竞争信息。网景公司的员工使用即将推出的试用版程序,以便在用户之前就能发现较大的缺陷。网络技术员安德鲁斯说:“我们自己做饭自己先尝。”

但是,就连网景公司也不能用电脑解决一切。在加利福尼亚州芒廷维尤的总部周围,拖拉机正在为建新楼清整场地,大约每月起一座楼,即每天盖 1000 平方英尺。然而,网景公司可能仍然缺少几百间为今后 9 个月大量招聘员工准备的小工作

间。大厅里年轻的程序技术员已经拥挤不堪，他们尽量把临时宿舍搞得像个家似的。大厅一角还尊敬地悬挂着比尔·盖茨的肖像。

大家通常行色匆匆，注意不到这种布置。还有为迅速做出决定而临时召开的会议。网景公司将其称之为“环绕立体声”式管理：提出一个问题，比如说一个新程序如何定价，有人会立即召集一些关键人员开个会。他们聚在一起就这个问题讨论 20 分钟，得出结论，然后就分手。网络咨询公司 Inventa 公司的总裁阿舒克·桑瑟南说：“网景公司的一位人员告诉我说，象购并公司这样的事情他们在大厅里用 5 分钟的时间就能决定。”

这当然是夸张的说法，但也未必有多过分。随着微软公司咄咄逼近，网景公司必须力争尽快弥补其技术差距。网景公司上市一个月后，就花费了 1.85 亿美元收购 Collabra，星期五握手为约，下星期三便草签了合同。现在这个软件已是推动网景公司组群软件的核心力量。1996 年，网景公司耗资 1.6 亿美元参股迅速地一连购并了 3 家软件公司。现在 Netcode 公司提供程序工具，InSoft 公司的电子会议软件是通讯器的一部分，还有专营用户界面设计的纸张软件公司在开发“星座”程序中起着举足轻重的作用。

网景公司还努力争取能帮助销售其软件的合作对象。其销售网络包括计算机行业最有影响的竞争者；如 IBM、Sun、Oracle 和惠普公司等。为了加强其在电子商业中的努力，该公司还和通用电气的信息服务公司组建了 Actra 商用系统合资

企业。另一家合资企业 Navio 通讯公司也在开发用户设备软件。

然而,这并不是什么联合阵线。许多网景公司的合伙人之间都有着广泛的利益冲突,并且同时他们也在和微软公司或者其他竞争对手一起合作。比如 IBM 就是一家导航员程序的主要支持者,但是在即将推出的组群软件一事上显而易见又有摩擦。

网景公司现在越来越发现速度并非唯一的答案。要为内部网络创造出代表该行业实力的产品,公司必须用更长的时间来开发和测试。当组群软件在今年春季出手时,其开发时间将满一年半。浏览器本身也越来越复杂,通讯器有 9 兆字节,几乎是导航员的一倍。让问题复杂化的是,网景公司需要把各种杂牌产品天衣无缝地组织到一起,才能和类似微软办公 97 的程序匹敌。

比微软公司和其他竞争对手领先一步就够了吗?事情已经很清楚,网景公司再也不会像头两年那样遥遥领先了。但是研究人员说,该公司采取的策略对头,如果能够按时推出产品,明年——可能还会更长些——仍能继续独占互联网络软件公司榜首。而且至少,网景公司已经打入了企业市场。巴克斯代尔说:“现在,只要有人想跳舞,肯定会邀请我们。”

而且这舞会还很风光。到 2000 年以前,单单是对用于公司内部网络的软件就可望突破 100 亿美元。这为网景公司提供了可以使其跻身软件大户行列的机会。同时,这还会让网景公司的飞毛腿们继续踏着旱冰鞋飞奔。

1998年不是因循守旧的年份，而是
充满了戏剧性变化的一年，只有精明的
领袖们才能使他们的公司在混乱中保持
稳定

——《时代周刊》主编

46. “美国在线”异峰突起

到1998年以前，人们对“美国在线”公司的印象不过是曾存在过，已元气大伤不可东山再起的一个网络公司，微软和比尔·盖茨从未想到会将其作为一个竞争对手来对待。但是，正应了中国的两句老话“时势造英雄”，“士别三日当刮目相看”，1998年，“美国在线”异峰突起，取代网景公司而成为比尔最头痛的对手。

1998年不是因循守旧的年份，而是充满了戏剧性变化的一年。世道已经不再像90年代中期了，那时候，稳步增长的经济使得那些资质平庸的执行官们也能创造出骄人业绩。而现在，只有精明的领袖们才能使他们的公司在混乱中保持稳定。

1998年股市跌宕起伏，再加上像传染病一般蔓延全球的国际经济危机，各公司的执行官们面临的是一派难以捉摸的混

乱的经济局势。但是“美国在线”成功地在充满未知的时代,通过史无前例的兼并和调整市场策略,杀出了一条血路,使微软不再是互联网市场上的“寂寞高手”。

对于执行官罗伯特·彼德曼和史蒂芬·凯思这一对好搭档而言,1998年是令人对美国在线刮目相看的一年。最近两年来,网络界普遍的看法就是美国在线已经过时了。但令人吃惊的是,这对网络经营奇才迅速将一度陷入困境的美国在线推上了毋庸置疑的网络界顶尖地位,创造了网络奇迹。

现在,没有人再对美国在线的能耐表示怀疑。去年11月,40岁的凯思突然宣布他们以42亿美元的大手笔买下网景,并且和太阳微系统公司达成了市场协定。消息传来,硅谷为之震动,这使得美国在线在互联网统治权争夺战中成为微软的强劲对手。

如今,美国在线拥有1400万的用户,对于任何广告商和企业而言,这都是难以抗拒的诱惑。因此美国在线被认为是互联网股票的“蓝筹股”,去年他们的股价攀升了近600%。1997年,美国在线曾损失4.99亿美元,仅仅一年后,则赢利9180万美元。

尽管罗伯特·彼德曼和史蒂芬·凯思两人经营管理风格迥异,他们却是绝佳拍档。凯思极端内向,把握公司大方的,而彼德曼健谈外向,是谈判和营销的好手。两人一唱一和,推动美国在线一路前进。

比尔·盖茨又该转而为美国在线而难以入眠了。这也难怪,比尔·盖茨实在太强大,任何试图杀人IT行业的公司都会将比尔和他的微软作为头号敌人。

微软实在太强大了，他或策略或野蛮地横扫一切领域；然而，听过《龟兔赛跑》这个故事的人都知道，当领先者稍有懈怠之时，故事的结局便可能会被改写
——《环球科技》

47. IT之王四面楚歌

多年来，害怕微软，已是全球计算机行业不争的事实。微软凭着“哪里有软件，哪里就有微软”的霸气，主宰了世界上所有的信息，他让所有的软件企业黯然失色。在整个计算机产业内商品定位普遍下调的时期，微软仍从全球消费者身上多赚了100亿。微软以前所未有的25%的年增长率一路攀升，截至1998年6月，微软总收入超过了140亿美元，现金储备达100亿美元以上。每年有26亿美元投入到新品研发，比另外10家大型软件企业每年的利润总和还多。微软的市场价值已经达到1,630亿美元，比美国汽车工业三巨头——通用、克莱斯勒、福特的总和还多。1998年年中，微软第二季度财政赢利20亿，每股收益达75美分。而且NT的增长率已经超过Unix、Netware。比尔·盖茨个人资产就已冲向1,000亿。目前微软占据了最佳的竞争位置，在美国，微软的软件零售点数量仅次

于食品行业。在个人电脑软件市场上,微软的视窗操作系统拥有 90% 的市场份额,而包括电子表格和文字处理程序在内的 Office 软件包则达到 87% 的份额。在服务器操作系统方面,微软的 NT5.0 正在抢占 40% 的市场,微软谋划着在未来 5 年 NT 将取代 IBM 的 AS/400,未来 10 年中将在 90% 的服务器中看到微软的软件。微软把 IE 浏览器集成到操作系统中,并在桌面系统在网服务文件夹中添加其标志,让免费的 IE 把网景一步步逼出擂台,使微软获得浏览器之争的胜利。当然也因此留给美国司法部一次兴师问罪的把柄。

如今,弥漫在计算机行业的恐惧开始蔓延到各行各业。也许当你还没有认识到计算机对本行业的用途到底有多大时,微软已经在一步步打进你所在的行业,并将夺走你的饭碗。过去两年中,微软推出了各种基于互联网的业务。他们利用手头大量的现金以及垄断地位打入新的行业。微软建立了由“汽车销售点”、“人行道美国城市指南”、“便利行”、“MSFDC”(专营网上付帐)等多个网址形成的网络,这些网址让汽车零售业、报业、旅游服务业、银行业受到极大威胁。比如,在“汽车销售站点”,漂亮的页面上有各种选择,可供你了解不同厂家生产的新旧汽车的情况,还能告诉你通过电子手段从离你最近的经销商处得到报价。如果你想在两种汽车之间作出选择,“汽车销售站点”会用一份简明的表格来比较两者在关键特性上的区别。那么汽车经销商的日子怎么过呢?他们一定很痛恨微软这种“讨好卖乖”的做法。在美国有 50% 的汽车经销商认为这种互联网的销售方式威胁到他们的生存。报业人士是否也应担心,微软已经开始在网上搞汽车广告和房地产广告了,这将会从报业手中分掉财源。同时,银行家们在警觉地关注着微软的举

动,他们担心,“MSFDC”可能成为银行和消费者之间的一条收费通道,还可能用某种付帐的方式取代银行的地位,从而使银行完全丧失中间人的地位。很有可能,微软会慢慢打入银行业中获利丰厚的部分业务。为了先发制人,目前由 17 家银行组成的团体已经和 IBM 和 Visa USA 共同开发名为“统一金融网络”的联机付款系统。

看来,似乎全世界都患上了微软恐惧症,人们把比尔·盖茨比作魔鬼,不知道在 Windows 笼罩下不见天日的日子还有多久。然而,1999 年初,计算机业发生了戏剧性的变化。当微软装满了腰包时,他同时发现自己被人釜底抽薪了。随着互联网的迅速发展,人们惊呼,PC 时代快结束了。个人电脑像它昔日的前辈大型机和小型机一样,马上会失去最佳的销售增长机会。而伴随 PC 产生、成长、壮大的操作系统 Windows 完全可以被大多数人扔进垃圾桶。新的机会存在于与信息高速公路相关联的产品和服务上。网络时代的特点是:所有的计算机都将联网并且共享网络资源,网络计算机将取代 PC 成为主流。因为人们将把资料信息放在服务器上,所以个人终端不再需要 PC 的强大功能,它不需要硬盘、Windows 操作系统和 Intel 芯片。网络个人终端只需要一个简单的构成:芯片、内存、显示器、应用程序驱动的分离系统和浏览器软件。网络计算机的主板上集成了内存、芯片和 IO、条形码、信用卡等接口。这种机器市价只需 300 美元,而且易于维护。如今摩托罗拉公司正在做这件事。这种终端的软件与 PC 的软件获取方式大不相同,网络终端里没有多少程序,几乎所有的程序都可以从服务器、网上下载。有人预测,一些门户网站将很快作为传统的 Windows 的对立面出现,例如,现在有一种免费电子邮件的服

务,它的成功推出使得用户可以绕过标准的计算机应用程序组,直接到各个网点上去搜寻有用的应用软件。Yahoo, Excite, Lycos 等站点都采取了这种策略。此外,随着带宽的增加,字处理、电子表格以及其他常用的功能都可以通过相应的资源的网络门户网站来完成。Oracle 和 Sun 都声称要甩开操作系统。对用户而言,如果可以花很少的钱就可以方便地获取所需信息,那么当然不会再追求 PC 了。况且,如今的 PC 用户开始抱怨 Windows 版本不停地升级,功能越来越大得超出所需,为此用户不得不掏出越来越多的钱去跟随潮流。但是微软迫于竞争的压力又不能停止版本升级。网络计算机出现的结果是:PC 用户量将下降,微软将失去微机时代的垄断地位。

微软今年 2 月遇到了一个措手不及的大麻烦,一些使用 Linux 系统的 PC 用户向 Microsoft 公司要求退款,依据是微软公司在最终用户许可协议中写明的一项内容:如果用户从不使用预装在 PC 机上的 Windows 系统,则可以获得全额退款。这些用户发起了几次运动,吸引了许多人参与到要求退款的行列中来。他们把 2 月 15 日定为“Windows 退款日”,还专门成立了站点“Windows Refund Center”作为所有非 Windows 用户索要退款的阵地。该站点跟踪报导了一名用户, Geoffrey Bennett, 经过几个月最终成功地从笔记本电脑制造商东芝公司获得退款的过程,以便大家效仿。他们希望能从微软处获得大笔退款,但更重要的目的是要宣传开放源代码运动,并将微软与 PC 制造商签定的不允许安装非 Windows 操作系统的许可协议曝光,迫使微软改变许可协议,不再强迫其他公司捆绑 Windows。

另外,来自 Linux 的压力越来越大, Linux 和其他一些开放

源代码软件的日渐流行正在对 Windows NT 构成直接威胁。Linux 目前已有约 700 万用户，著名的计算机公司纷纷响应客户们的要求，开始支持 Linux。其中包括惠普、康柏、IBM、戴尔和硅制图公司等知名企业，他们纷纷努力使自己的产品适合 Linux 操作系统的要求。

微软真是四面楚歌，他的霸主地位正被动摇，怎样渡过这道难关呢？微软开始全面向网络计算技术转型，而且大肆向个人电脑以外的领域扩张。在家用电器方面，微软积极推广 WebTV 系统，这个系统能通过电视实现网上冲浪。盖茨不久前和我国政府要员提议过这个系统，他说微软可以让 3 亿中国人通过电视直接上网，这个主意确实让人心动。正是基于这样的设想，微软不顾一切地建立各种互联网站点，试图成为未来信息高速公路的收费站。但是他也遇到了空前的来自各方面的抵抗。

可以想象，今后计算机行业又将出现一片混战的局面。微软还能把微机时代的辉煌延续到网络时代吗？也许，就连比尔·盖茨心里也没底，市场变化太快了，很难预料将来竞争将来自于何方，那些目前还不为人知的公司正不知不觉地发展。只能说计算机产业如今已成为噩梦最多的领域，也是冒险家的乐园。

比尔·盖茨，未来还是你一个人的吗？

附录一：

比尔·盖茨语录

◇ 信息与速度

今日信息科技的发达,提供了一个很好的机会,可以利用目前的芯片和软件,来转换企业和政府的运作方式,重新改变整个信息流,做出更有品质的决策。

软件和微处理器的快速成长,让许多事情变得可能。目前微处理器是三十二位元、每秒运算四亿次的频率,很快地在几年后可以到达六十四位元、每秒运算二十亿次的频率。以前做动画和储存资料,需要有一个专业的电影工作室才能做到,现在在个人电脑上就可做了。

如果信息业这种进展的步调换到航空业的话,一台波音客机只要几百块美元就可买到了。

以电脑屏幕来说,将来如果大家习惯从电脑屏幕上看资料,就不需要那么多纸了。但是目前电脑屏幕的解析度还不如一般平面印刷,所以大多数人还是习惯看用纸印出来的东西。

唯一例外的是百科全书,因为集合声音、影像等多媒体效果的百科光碟,让查询非常方便。如果这种特性继续发挥,将来可能连报纸也可以在电脑上看。微软有一组人在研究,如何把阅读都转在屏幕,这是我们目前很重视的事。

个人电脑的发展速度还在持续,需要更好的软硬件、更多的微处理器,来加快这股潮流。另外,为了确保使用的稳定,就必需用更多套系统,一旦有一个模组故障,还可以用其他的来代替,不会影响正常运作。

关键限制不在硬件,而是如何让信息流动?而使用者如何取得信息?如果可以让客户上网查询订单处理状况,你就拥有最佳优势。

数字神经系统是让每一件事都转成数字形式,以支援快速决策系统,更快回应改变,这可从三个层面来看:

1. 加快反应速度。在企业内部,愈早掌握所有的消息,就愈能做出更好的回应。企业负责人不能以过去成功的经验来应变,而必须靠即时的信息。在知道消息之外,更重要的是及时做出回应。如果有一张纸条告诉我,“你失去一个客户,”我会想办法反应,坏消息才是真正的好消息,它使得全公司包含主管和员工,可以立即反应。

2. 改善操作流程。对政客来说,如何制定和网络有关的政策,甚至包含如教育、开放通讯市场等,政府可是一个模范使用者,因为它本身能改善的太多了,可以在网络领域采取更开放的立场。

3. 增加操作弹性。有人创办新公司,要到政府的不同部门办手续,很烦琐,这些都应该简化,让他们的工作更有效率。每当我出差到不同国家,都可以利用个人电脑上网查询公司的

状况。像我昨天晚上就在房间里上网,查询台湾分公司的业务进度,知道情况还不错,所以今天就不需对那里的员工太严苛。

以我们目前所拥有硬件基础来说,其实不需要很昂贵的设备,重点在于让他们发挥十倍的价值。已经有很多事情有标准可循了,具备很好的基础。

如果有人要在一分钟内找到一年前的文件,这件事万一办不到,就是从过去的经验中学习。

很多公司都有很多不同系统,彼此要沟通很麻烦,客户的反馈回到公司后,也不是每一个人都知道。

波音公司有很多不同的电子邮件系统,现在都转成同一套系统。目前波音有一万八千位员工,花比过去少的时间,却达到更好的效率,还可包含决策以及供应商和客户的部份。

新加坡除了布建全岛光纤外,整个信息化的速度甚至比美国还快,虽然地很小,但所有政府系统都电子化,像医疗和户政等。

就台湾来看,华邦电子就以数字神经系统的概念,来管理产品生命周期,降低存货,提高反应力。

整体来看,微软未来有两件事很重要:

1. 发展数字神经系统,提高组织价值,降低使用个人电脑的成本。

2. 让网络的生活型态普及,让网络成为简单易用的工具。

为了达到这个目的,微软把重心放在三个部份:每年持续增加 25% 的研发经费,发展 Win Office, Back office。在 96 年时,我们把整个方向调整过来,把首要目标放在互联网上,并且致力提升软件的扩充性。最重要的,是继续朝向更简化的方向走,现在的个人电脑在使用上还是太复杂了。

视窗系列是我们最重要的产品,未来的重心在于 NT, WinCE 上。NT 在几年内将变成服务器和商用桌上型电脑上的主要系统,至于 WinCE,中国将是关键地区,所以我们将在此处成立一个软体发展中心,走向掌上型和智能电视的领域,这些产品的数量将远超过个人电脑。

我们每年持续增加两成五的研发经费,今年将达三十亿美元,比任何一家软件公司都要多。我希望将来维护数字神经系统一年的费用只要两千美元,而维护 NT 的费用只要一百美元。

对全球信息业来说,未来最大的目标,是让人可以和电脑交谈,听它讲话,让它可以看见你,辨识出你。我拥有全球最有趣的工作,尽管过去二十年已相当有趣,但未来二十年,还会更有趣。

◆ 搞好企业的诀窍

如果 80 年代的主题是品质,90 年代是企业再造,那么公元 2000 年后的关键就是速度,也就是关于:企业本质改变的速度有多快、企业交易如何快速、信息的取得如何改变消费者的生活方式,以及对企业的期待。制造商或零售商对销售变化的回应,不再是几星期一次,而是几小时一次;这个时候,它们在本质上已不再是产品公司,而成了提供产品的服务公司。

这些改变的发生,全赖一个简单得叫人难以置信的观念所赐:数字信息的流动。

我有个简明而坚定的信念。利用信息做好工作,是让公司在竞争中脱颖而出最有意义的方法,也是让自己鹤立鸡群的最好办法。你收集、管理和使用信息的方式,决定了输赢。竞争

对手愈多,关于对手和市场的信息就愈多,现在市场已经全球化了。赢家就是发展出世界一流的数字神经系统,让信息在公司畅流,并发挥最大而长久的学习效果。

我能预期你的反应。你认为重要的是有效的流程!它是品质!创造品牌认同并追求市场占有率!更接近顾客!成功当然全视这些事情而定。如果你的流程问题重重,如果你不特别注意品质,如果你未尽全力建立你的品牌,如果你没做好顾客服务,没有人会帮你。不论你的信息有多好,坏的决策注定要失败。差的执行会破坏好的策略。如果搞坏了一件事,你就出局定了。

无论你今天在其他方面有多项——聪明的员工、绝佳的产品、顾客的赞誉、充沛的资金——你还是要让好的信息流动快速,以畅流程,提高品质并改善企业的执行能力。多数公司人才济济;多数公司也想做好顾客认为对的事。很好,有用的信息藏在大多数公司的某个角落。信息流动是你公司的命脉,因为它让你充分利用员工能力,并从顾客学到产品和服务的改善,检查看看你有回答下列问题的信息吗:

一个商业界的老笑话说,如果铁路知道它做的是运输事业,而不是铁轨事业,我们现在就都得搭乘联合太平洋航空。(译注:联合太平洋铁路是美国早期独大的铁路公司,在五〇年代未转型成功而没落,而如果成功,那如今最大的航空公司,就非联合太平洋莫属。不过,这根本算不上笑话)。许多企业甚至更根本性的扩大或改变他们的业务。日本第一家电锅制造商,因为经营不善而转型,最后竟成为新力公司,执世界家用和商用电器以及音乐和电影业的牛耳。一家抓住机会生产焊接器、保龄球滚道感应器和减肥机的公司,之后生产示度器

(oscilloscope)和电脑,最后变成家喻户晓的惠普公司。这些公司追随市场创造了成功的奇迹,但大多数的公司无此能力。

◇ 关于成长机会

即使你检验你手上的事业时,也不是每次都清楚下一个成长机会在哪里。在快餐业的疯狂竞争世界里,麦当劳公司有最强的品牌和市场占有率,以及优良品牌的声誉。但一位市场分析师最近建议,麦当劳应该反转它的企业模式。所指的是,麦当劳有时以电影角色做成玩具促销汉堡包;这位分析师说,麦当劳要做的应该是以低价汉堡包来促销获利高的玩具路线,而不是像现在倒了过来。这种转变不太可能,但在今天快速变动的商业世界里,这并非全然的匪夷所思。

在此的重要观念是,公司不是可视现状为理所当然;应该不断的重新评估。一家公司也许能在另一个事业大展鸿图;另家公司可能发展,最好做最懂最在行的事。重要的是,一家公司的经理要有信息,以了解他们的竞争优势以及下个好市场是什么。

◇ 如何向高手学习

通用汽车在史隆一九二三年到一九五六年的掌理期间,成为美国首批结构真正复苏的商业组织。史隆了解,一家公司若不建立于事实和同仁的洞察力之上,就不可能形成全面性的策略、或采取正确的冒险行动。他个人与技术和业务同仁密切的合作关系,及他经常到技术部门走动,形成他对企业经营独到的见解。然而就他身为一个经理人所造成的最大影响,是他与

全美通用经销商创造出的工作模式。他不断从通用的经销商获得信息,并发展出密切而良好的关系。

史隆为了探知真相而大张旗鼓。他把一节火车厢改装成办公室,然后访遍全美的车商。他经常一天拜访五到十位车商。他不只是要知道通用卖了什么车给经销商,他更要知道经销商的停车场卖出了什么车。经此访查,史隆了解到,在一九二〇年代,汽车的生意正在改变。旧车开始成了基本交通工具。中产阶级的买主,如果收购他们的旧车,再提供分期付款,就可能买高级的新车。史隆认知到,这种改变代表通用和经销商的基本关系也必须改变;汽车业要由销售转移到交易。制造商和经销商要变成合伙关系。史隆创设了一个经销商委员会,与通用的资深主管定期在总部开会,并由经销商关系委员会负责处理经销商的抱怨,他也做经济研究以决定新经销站的地点,甚至制定“无本创业高手”政策,这些高手没有足够的资本成立经销站。

然而,精确的销售信息仍旧难以取得。通用的销售数字不连贯、过时、而且不完整。对此,史隆写道:“一个经销商的获利部分下滑,我们无从知道出了什么问题,是新车、旧车、服务、零件,或是其它问题。没有这些事实的数据,要实施健全的通路政策根本就不可能。”他说他愿意拿出巨款,而且觉得花得值得,只要每位经销商“能知识自己业务的真相,能高明的处理许多细节”,史隆认为在这些信息上协助经销商“会是通用有史以来最佳的投资。”

针对这些需求,史隆替通用上下和所有的经销商制定一套标准的会计制度。重要的一个字是标准化。每位经销商和公司的各级员工,清楚的把数字统一分类。到了一九三〇年代中

期,通用的经销商、汽车部门和企业总部,都能以同样的数字做仔细的财务分析。例如,一家经销商不但能算出自己的业绩,还可以和整体的平均表做一比较。

基础设施提供精确的资料,让组织反应灵敏,使其它的汽车制造商几十年来都遥遥落后。这个基础设施,我称之为公司的神经系统,使通用汽车在史隆的时代主宰汽车制造业。它虽尚未数字化,但价值极高。通用汽车对经销商的存货,比谁都清楚,通用善用此信息因而占尽竞争优势。这些信息的使用,超越了通用企业的樊篱。通用使用人工信息系统发展出第一个“企业间网络”这是通用和它的供应商与经销商间的功能网。

当然,当时能得到的信息和现在流进各家公司的信息相比,是不可同日而语的。它要打太多通电话并且要太多人传送文件,还得去精读这些文件档案,才能找出资料的相关性和模式。它会贵得不得了。如果你想要经营世界级的公司,资料的追踪就要更多更快。管理要以事实为后盾——史隆商业的基本教条之一——就得靠信息科技。公司能做什么,自认做什么比较好,做什么才有竞争力,都有很大的改变。

现在通用汽车是利用个人电脑科技和网络标准,与经销商和顾客沟通。它的解决之道——通用门路(GMAccess)——使用宽域卫星网络进行总部、工厂和通用九千家经销商间的沟通。经销商有线上工具帮助做财务管理和操作规则,包括全订货管理、销售分析和预测。一个互动的销售工具结合了产品特质、规格、定价和其他信息。服务工程师透过电子服务指南和技术布告栏,可以直接获最新上市的产品与零件的信息,以及线上的零件规格和库存。电子邮件把经销商与总部、工厂和各经销商连成一体。经销商的解决方案连上通用汽车的网站,消

费者得以从通用的网络取得详尽的汽车信息。网络科技使消费者的购车习惯发生重大改变,也让通用汽车在电子商务占上一席。当然,其它的汽车公司也改善了他们的信息系统,丰田汽车即运用信息科技发展其世界一流的生产线。

◇ 如何使自己在今天脱颖而出

如果信息管理和组织反应,对于七十年前传统的烟囱工业,造成如此重大的差别,那么在科技推波助澜之下,今日又能促成多大的改变呢? 一家上一代的汽车制造商,在今天也许品牌强、品质有口碑,但它正面临来自全球最大的挑战。所有的车厂使用同样的钢,有同样的钻孔机,同样的生产流程,成本上也相差无几。车厂只有透过改良设计、有智慧的运用顾客反应来改善产品和服务、能快速的改善生产流程、有效的管理通路和存货,才能和其它车厂区别开来。这些以信息为主的流程都有赖数字流程发挥专长。

数字方法的价值,表现在信息为主的商业上特别明显,例如银行和保险公司。与顾客关系有关的资料以及信用分析,是银行业务的中心,而银行向来大量使用信息科技。在网络与金融市场更加自由化的时代,两家银行要如何区隔? 它取决于银行的信贷分析、风险管理、和顾客关系上的反应灵敏度。它的头脑决定了哪家银行占了上风。我并不是指银行职员个人的能力。我指的是银行善用所有员工最佳想法的整体能力。

今天,银行信息系统要做的不只是管理一堆金融资料。而是要让策略规划人员和放款专员,具备更多有关顾客的智慧。确保顾客能上线取得信息和缴款,并让银行的知识工作者协力处理较高价值的事。信息系统不再只是终端数字的运算,而是

代表顾客让信息发挥作用。维吉尼亚州里士满的克里斯塔银行透过网络,提供银行存款、房贷申请和付款等业务;而它设在偏远超市和购物中心的柜台人员,承做开户和放款业务——这些全都透过数字信息的流动工具,把顾客连结到终端系统。

我最近在加拿大的一次银行界圆桌会议上演讲,有些人问到银行要如何投资互联网。今天,他们有储存信息的终端资料库系,也有给电话服务人员、柜台人员和分行应用的程式。在他们希望,能加上可以透过网络提供资料给顾客的新系统。他们说:“我们不想增加支出,也不要不停增加新介面的麻烦。”我告诉他们,解决的方法其实很简单:他们应该建构一个很棒的介面,让顾客能让过网络查资料,然后再使用同一介面供内部监看。银行职员另有少量的资料可看——顾客资料以及银行最近与顾客往来的背景——但同属一个介面。如果他们把新系统搬到市场通用的平台上,便可取代所有不同查资料的方法。一段时间后,它若对业务有帮助,便可把终端的资料库升级,但同时,互联网介面能简化生活,而不是复杂化。这新的介面“变成”了银行,里外都是。

附录二：

天使还是魔鬼——比尔·盖茨访谈录

一脸的胡渣与疲惫，比尔·盖茨舒适地躺在沙发里，愈坐愈低，但是，一遇到感兴趣的话题，他会忽然跳起，正襟危坐。

地上散落着资料，桌上的电脑忙着接收全球传来的资料，无论多忙，比尔每天仍要花两个小时与电子邮件对话，运筹帷幄。

他领导的企业，控制着全球 81% 的个人电脑；获利率(25)是苹果电脑的将近八倍。一九九四年，微软的收益，比其他竞争同业(个人电脑软件)的总和还高。

尽管如此，微软上下一万六千名员工仍丝毫不敢松懈，危机意识极强。“微软鼓励员工向每一个人挑战，甚至是董事长，”一位著书探讨“视窗九五”研发过程的美国作家观察，“它不只跟外面的人作战，也跟自己作战。”

网络业者称微软为“软件业里的撒旦”，WordPerfect 公司

前主管甚至称它为“带你过河,然后吃掉你的狐狸”。Lotus 创办人卡波尔说得比较中肯,“微软代表我们最好或最坏的一面。”但这些评价,丝毫无损于微软全球软件巨大的地位。

不失童心的比尔在接到希望长大跟他一样的孩童的来信时,他倒希望自己是成长中的儿童。他是少数亲自撰写软件的总裁,现在则以此自娱。他不会因为员工犯错而责骂他们,因为,“我也会犯错,”比尔表示。他甚至认为,微软所面临的挑战之一,就是许多员工尚未有丰富的失败经验,因此刻意招募几位曾替失败公司工作的经理人。“把成功当成理所当然是很危险的事,”比尔指出。

成功带给他的好处是,让比尔有机会会晤那些值得他学习的人。他遍读有关通用电子公司董事长杰克·威尔许的报导;而《别闹了,费曼先生》是他最喜欢的一本书。

新时代已经来临,多媒体、信息、通讯、互动电视将合而为一。过去二十年间,微软赢得个人电脑的世纪,在新竞争时代,它将如何赢取下一场战争?从软件到网络上服务,微软又将如何转型?

最近,《时代》周刊的一位技术记者专访了比尔·盖茨。这位当今的软件霸王向记者透露了一些他深层的忧虑和思考。

问:从软件跨足电子银行、电子付款,并且结合好莱坞影业、信用卡公司,未来,微软真正想做的是什麼?

答:软件业的创新不断,软件功能愈来愈强,使用起来也愈来愈容易。今天个人电脑已经成为一种主流的沟通工具,让人们得以用许多新的方式工作、学习。对微软来讲,这表示未来

有很多空间,让我们以继续改善视窗软件、办公室应用软件,及开发其他一系列新产品的方式,来配合以个人电脑为主流工具的趋势。

我们也非常兴奋,能有机会进入服务器的市场,让人们在网络上也可以用他们在个人电脑上所熟悉的操作系统。

在步入信息时代之际,微软的一大挑战就是让视窗继续保有领导地位。要做到这一点,就得回到微软当初的远景——桌桌有电脑,家家用电脑。要实现这个期望,还要继续努力。

问:未来企业竞争形态会是如何? 微软赢的策略是什么?

答:我们的竞争者当然很多,不同的产品有不同的竞争者。从大公司像 IBM、AT&T,到弹性特佳的小公司,都是我们的竞争对手。激烈竞争对软件业者来讲是家常便饭了,因为要进入软件业的竞争者今天已被时间淘汰,但每天仍会有新的竞争者出现。

无论如何,一个软件公司若是能够聆听顾客的声音,给顾客想要的产品,做好顾客关系,应该就可以做得不错。

问:微软已经是全球软件业最有影响力的公司,却仍有很强的危机意识,还有什么事是让你感到忧虑?

答:一个企业不可能永远保持第一,只是时间迟早的问题。一个在原始创办人领导下的企业,如果想在进入新的信息时代之后还想继续有杰出表现,最大的挑战就是要改变以往做事的习惯,跳出当初成功的模式,例如我们现在有许多新的策略联盟伙伴。

我们知道若不一直求变、反应快,很快就会被淘汰。我们

在各方面都一直保持警觉,因为根本没有放松的余地。

即使微软现在和其他科技导向公司比起来是处在较好的地位,却没有人能保证将来他也一定会如此。微软的未来建立在我们的期望、人才,以及在业界及消费者间建立的口碑。要在高科技业保持卓越,就绝没有放松休息的余地。

问:微软是如何保持警觉,避免自满?

答:要不自满,对我来讲似乎满简单的。硬件上的改善是比较有限的,软件却有许多改善空间。微软必须不断和硬件厂商合作,共同努力让个人电脑更加容易使用。无论是在速度、安全性、使用者介面等各方面,软件可以更上层楼的地方远得多,不可能有点子用完的时候,这让我们不敢自满。

问:微软有一万六千个员工,你如何让大家有共同的期望?

答:我认为期望必须从上而下,由领导者而来。

当然,在一个企业内,不同的人会有不同的想法,但集思广益后必须要把不同意见合成,指往同一个方向。不管意见的来源如何,一个企业领导人的责任,本来就应该让企业的方向有一致性。

微软的期望,就是我一直在讲的,“家家有电脑”、“信息手到擒来”、“信息高速公路”等。具体来讲,像企业电脑化、电子银行、电子零售等,都是我们一直努力的方向。我们甚至也致力于协助硬件厂商,改进个人电脑,以巩固软件业的基石。

问:微软的成功,在于掌握了个人电脑的关键(操作系统)并成为标准,未来多媒体时代,这个关键会是什么?

答:我们现在最重要的产品是视窗,未来最重要的产品也

还是视窗体件;其次是办公室应用软件。将来 WINDOWS NT 也很重要,但重要性仍会远低于这两种主力产品。我们要求自己不断创新,所以不等人家有新产品来取代我们,自己就先有新产品来取代旧有产品。视窗在多媒体及通讯方面的应用,功能不断有大幅的改善。

问:微软从软件跨入线上服务(On-line service),会面临什么样的改变?

答:进入网络市场,对微软而言,是视窗市场的扩张,并不代表将焦点离开原有的事业,改变重心。如同微软过去曾有过的其他市场动作,我们的新事业一向和旧事业保持连贯性和相容性。线上服务事业目前还很小,要等它成为微软重要而利润高的事业,还得要几年的时间。

问:网络时代,不同产业有许多合资、联盟,在某些领域合作,在其他地方竞争,未来竞争图景会是如何?

答:我想,问题的关键是微软将来要和谁合作?我们只是提供大量软件的公司,我们和芯片公司、系统公司、网络商、整合商、顾问及训练公司共同合作,并不是取代他们,因为我们知道自己的核心能力,在于提供最棒的软件。现在进入网络,只不过是合作对象上加了传播公司。

我们长期以来,在和有线电视及电话公司的合作上,已投资许多。他们也送人到西雅图帮我们在开发软件的过程中,提供有关顾客需求的信息,并和我们一起学习。而微软不会跨行业,去做网络架构,或是去生产芯片或电脑。从一开始,微软就非常专注于本行的软件事业,以策略联盟的方式达到扩张与成

功。

问：微软如何保有创造性强的企业文化？

答：供应免费饮料、每个人有独立的办公室、如同校园的办公室气氛、我们用电子邮件沟通。但这些是关键吗？我倒不这么确定。

软件公司和硬件公司的管理，是很不同的，我们也一直相信两者必须分开。

基本上，我认为优秀的软件人才喜欢和其他优秀的软件人才一起工作，同时他们也需要一个让才华有充分发展可能的地方。一个优秀的软件设计师希望到微软工作，是因为他知道做出来的产品有改变世界的机会，知道他想出来的好主意会造福全世界亿万的人口。

微软当然也有一些金钱报酬上的诱因。但我认为最根本的原因应该是物以类聚，以及一个能让人实现理想的工作环境。

问：微软有一万六千个员工，如何避免成为应变缓慢的恐龙？

答：微软的员工人数和主要竞争者比起来不算什么，IBM有十倍的人。只要有足够的组织能力，让人们以小团队来发挥，我不认为拥有一万六千员工是多大的缺点。

我一个人哪有能力设计这许多的软件？当然是要充分授权，我只不过是给他们一个需要达成的目标。其实大部分的工程师对创造好的软件有一种热爱，给他们所需的环境及资源，自然会有很好的表现。

问：从国家竞争力的角度看，NII（国家信息基础设施建设）投下什么变数？是对文化的冲击较多？还是对科技的冲击较大？

答：我不知道 NII 所代表的意义是什么，对我而言，它代表的是一种新的沟通方式。人们能借 NII 突破距离上的障碍，一起工作或学习。就像电话的发明一样，到底是科技面还是文化面的影响呢？拿起电话，你要说什么是你的事，NII 也是一样。至少在我们所关心的层面，它只不过是一种能应用在教育、医疗、娱乐、购物等各方面的新沟通工具，它不像电视那样单向，而是一种非常具弹性的沟通方式。我认为它只是一种工具，本身并没有判断是非道德的责任。

政府的责任是提供资讯的基础设计，让信息的流通和取得能更便捷。至于要怎么用，那是人民自己的事。

信息的基础建设一直都是国家竞争力很重要的一环。若想继续朝高科技产品外销的导向去发展，NII 是极为重要的。过去，国家和国家间的竞争一直是在教育和法律方面，现在则是资讯。

问：很多人观察，过去十年微电脑的流行彻底改变了整个电脑工业的方向。如果没有微软的软件系统，微电脑的发展也许会走全然不同的方向。你个人怎么看将来的发展？

答：很多事情不难预测，电脑芯片、记忆芯片的体积会越来越小，越来越便宜，就跟过去的发展一样。也有些新的技术会受到重用，平面的显示幕技术、手写输入电脑、用网络取得各式各样的信息等等，这些技术会造成以前所没有的电脑应用方式，微软的产品都要朝这些方向发展。

我们在微软有一个电脑使用的远景,我们形容是“人人指尖下的信息”。不管是在笔记型电脑、在桌上、或在墙面上,你需要的信息应该就在那里取入,可以由简单的手指动作取得更深入、更详尽的资料;电脑可以经由用户的使用,了解用户的兴趣,展现用户真正需求的东西。

一九七五年当我们创立这个公司时,我们用“每家、每张桌面上都有电脑”来描绘我们的远景,现在的电脑已经缩小到这么小、这么容易携带,我们再把我们的空间扩大,想像这些信息工具可以有多普遍。我们觉得电脑会像电话,经由有线、无线的网络联结起来,甚至在办公室里的电话、传真机,都会融入这个网络系统。

问:每个在这行业的公司,不管是硬件或软件公司,都在谈易学易用、开放系统,你觉得微软会带进什么独特的观点?

答:我们是微软公司,我们会推出很多软件……

问:但也有些软件公司在谈这些观念。

答:并不尽然。并没有多少其他软件公司有我们在这些领域累积出的经验。当然,还有一些其他相当好的软件厂商,但我们在手写输入、多媒体电脑这些未来的技术上已大量投资。我们强调要在系统软件上成为业界的标准(使大家都跟随我们),而今天桌上电脑有90%是微软的系统,有很多很好的东西是由微软和其他公司合作出来的。不只做个人电脑的公司,连做电话、传真机系统的都找微软协助改良他们的产品。

问:这样的远景局限在美国或英语的西方世界吗?在其他的语言、文化环境里比如中国,会如何?

答:我不觉得会有太大的不同。一个国家使用个人电脑的普遍程度,主要是看当地经济力量的大小,当地主要的经济活动是什么,大家如何用电脑来做这些工作。即使在中国,电脑会像在美国一样普遍,比较大的不同是中文输入的挑战。但我不觉得那是克服不了的,尤其在手写输入技术成熟后,再加上语音输入的技术发展,主要的障碍都可以解决。

问:你觉得亚太地区与未来的软件技术、甚或微软这个公司的成长有何关联?

答:今天亚太的电脑系统制造商非常重要,不管是大电脑、小电脑、印表机等等,未来十年会有更多的芯片在亚洲开发、制造。事实上这情况还满复杂的,中国、韩国、日本、台湾各自在电脑、积成电路技术上占有不同的地位。

另外,会有不少电脑软件在远东开发,不管是专为当地国内市场而写的软体,或是以国际市场为目标的产品。远东各国都可以找到这些相当杰出的软件团队,他们不逊于曾与我在美国共同合作的任何公司。亚太有这些技术,但要从事软件业,还是相当大的挑战。美国公司在这个领域很久,其他地区必须拿得出独特的东西才行。但我相信我们很快就可以看到他们(亚洲公司)的产品,尤其是来自中国、台湾地区 and 日本的。在软件方面,韩国还差一点。

问:微软现在非常强调多媒体的电脑应用,但不只电脑软件界重视这项技术,日本的消费电子大厂也在大手笔向这方向走,微软与他们是互补合作,还是敌对竞争的关系?

答:绝对是两者都有。其实整个信息产业都是这样,大家

又要联手,又要彼此打仗。我们的作法是善用已有的个人电脑,把多媒体的处理能力放上去。电脑用户已经投资买了电脑,我们就用这些电脑为基础。

像日本的新力、任天堂这些公司,他们以电视为基础,开发低层次的多媒体系统。在低层次的市场,也许我们之间是有些竞争,但事实上,我们开发的多媒体个人电脑,已有很多日本厂商和我们签约制造。真正的关键还是在工业标准,他们可以各自做不同的产品,但他们仍是遵循我们建立的标准。

问:目前电脑产业正值春秋战国时代,不断有新的合作、联盟行动出现。有很多人指出背后一个重要的原因是微软实在太强了,所有大家只有联合起来对抗你。你觉得这些动作对微软有多大的影响?

答:我们成功设立工业标准,所以很多公司嫉妒我们的成功。这些老电脑公司的成本结构太不合理,他们的工程、销售成本太高;而个人电脑对电脑用户太有利了,他们可以随时轻易取得装用最新芯片的电脑,可以在这些多软、硬件厂商中,以非常理想的价格,选取自己真正想要的产品。但这种新情势却不容许老公司来支付他们习惯的高成本。所以 IBM、苹果这两个成本非常高的公司会要联手搞一套系统标准。我们可以等着瞧他们会做出什么东西来,他们会结盟很令人意外。我们的感觉是,他们要做的是与现在盛行的规格不相容的产品,而我们则是做相容的产品。

问:你把微软公司的总部称作“校园”,在这里的工作方式、自由的气氛、以及办公室规划,都与我们常见的公司都不同。

它们反映你什么样的个性？你为什么要塑造这样的文化？

答：这里非常像个大学的校园，是美国的校园，我不知道别国的校园是什么样子（笑）。我们的员工在努力工作之余，可以到外面走走。我们这样规划，因为这是管理软件开发最有效的方式。这样使他们觉得很自在，让大家自由交谈，有好的气氛。

你在最近给员工的备忘录里，特别强调要和日本的消费电子大厂发展策略性的联盟。为什么？

答：今天所有的电子产品都在数字化，电视、摄影机、收音机都不例外。将来的电脑与电视差别不大，也许电视也可以用到微软的软体。就算这是几年以后的事，我们现在就必须开始行动，去建立关系和技术，确保将来的电视一定要用到我们的软件。

问：消费电子公司和电脑软件公司看事情的角度一样吗？

答：非常不同。这就代表我们可以发展很好的合作关系。我与日本的 IBM 东芝、新力、松下有密切的关系。他们与我们一样，有长期的眼光，我们愿意与他们分享我们的想法，他们也对我们的观点很有兴趣。

问：你的成功故事广为流传，有各种不同版本的关于你的故事四处流传。你觉得今天你还是个工程师吗？还是个不折不扣的经理人？

答：我还是个工程师，当然我又是领导者，而在技术上，我扮演经理人的角色。但我觉得领导统驭是一切真正的关键。我要引领人们走向我心目中的远景，我就必须有相当的技术背景。我目前仍然投入产品技术开发的细部工作，那正是工作中

最有趣的部份。但我可以经由涉及不同的产品团队,求得平衡,我可以因此了解他们各自在做什么,选最适合的人做适当的事。

那么你在做经理人和工程师之间怎么平衡?

答:我已经很久没有自己动手写软件了,我主要是对产品的设计提供意见。我们有十个产品总共占 99% 的收入,我就把心力集中在那十个产品上。

问:你怎么看 IBM、迪吉多这些大厂近来的变化? 过去他们的表现,曾是电脑界的模范。

答:过去他们什么都做:硬件、软件、甚至所有的行销,他们所有的营运完完全全整合在一起。但现在电脑产业没有办法接受这样的作法。现在讲的是分工,有人制造芯片,有人设计系统软件、应用软件,有人经销。

我认为像迪吉多这样的公司,必须先决定自己最擅长的是什么,他们的软件好吗? 他们的芯片行吗? 少部分还好。因为整个电脑业已和过去不同。当我在一九七五年创立微软时,我就说过 IBM、迪吉多会有大问题,结果比我预期还晚几年发生。

我相信任何企业必须要有专长,才能保持领先。至少,在电脑这行是如此。

问:许多个人电脑厂商在这一两年,大幅压低售价争取市场,这件事发生得比你预期得早吗?

答:的确是比较比每个人预期的都来得激烈。如果只看特定的单一机种,售价的确下降很多。一般人只注意到价格下滑,事实上,个人电脑的销售数量依然健康地成长。对英特尔(Intel,

生产电脑芯片)、对微软,这仍是个大好的行业。

问:你的意思是电脑工业创造的价值,都移到上游的关键零组件和软件厂商去了?

答:不、不、不,我完全不是那个意思。有些市场研究发现,尽管个人电脑的价格下跌了,但消费者实际付出买电脑的钱却在上升,因为他们要用功能更强的电脑。

个人电脑的削价战,跟其他行业很不相同。今天高阶的个人电脑占整个市场的60%。这种电脑相当于汽车市场中的劳斯莱斯级的产品。但如果汽车降价,并不是每个人都会想去买劳斯莱斯。由于更好电脑软件、更强芯片的支援,刺激了消费者对个人电脑不断提升功能的需求,这跟其了行业相比,是非常不同的。

问:个人电脑厂商获利大不如前,那么你怎么解释?

答:不见得如此。像康柏、戴尔这些厂商的情况都很好。像宏基,扣除在半导体等新事业的亏损,他们个人电脑的业绩比一年前好多了。我不是说这是个容易做的行业。这行业一直很辛苦,未来也一样辛苦。但就获利看,它还算正常。

如果拿个人电脑工业与电视工业相比,个人电脑业简直棒透了!棒得令人难以想像。当电视厂商降价时,消费者不会又大批跑去买新的十六吋电视。

问:你曾预期某些电脑厂商的获利率如此之快?

答:如果一个行业有二百家厂商在竞争,总是会有人赔钱。大部分的行业都是如此,我倒想知道天下有那个例外的行业,做生意是辛苦的。你可以推出新药、畅销书、卖座电影或热门

的电脑软件产品一炮而红,但那种好利润很短暂。以受欢迎的电脑软件产品来说,它的好景也只有两、三年的时间。之后,你得再重来一次,推出全新产品。

加上现在有许多新产品出现高级服务器,像笔记型电脑,这代表业者有更多的机会去创造自己的特色。

问:像 dBase? (十年前全球第一的资料库软件,今天整个公司已被购并而消失)

答:像 dBase、wordstar、Visicalc,还有,我一定要说,像莲花——二一三。

问:微软近来一直强调电脑之间网络的连接,在此技术做了许多投资。这跟企业内的工作方式的改变有何关系?办公室的电脑环境最近有什么变化,使得微软必须强调网络能力才能续保成功?

答:以微软内部看,目前有 80% 的电脑接上网络,只用来做文书处理的电脑已不能满足需求,人们希望利用电脑来处理每一笔交易,来彼此合作,来知道公司里发生的每一件事,这必须信赖网络上的电脑,而非单独存在的电脑。因此,以前需要花两个星期处理的资料,现在才能在两天内完成,消费者才可以随时打电话查询最新资料。在企业内,人们希望有一个完整的纪录,确定该做的都已经完成。

把电脑联结起来产生的效益,远大于让电脑分散独立。这种思考对企业有很大的好处。以前消费者装上个别的电脑,为的是省钱。但现在则重新思考电脑的用途,让电脑彼此相连,将带来更大的好处。

问:一个私人的问题。你希望别人怎么看你? 亿万富翁、技术专家、或是一个成功的创业者?

答:我是技术专家的成分远大于其他两项。我花绝大部分的时间,处理有关技术方面的问题。我喜欢跟聪明的人一起工作,我们找了许多聪明人来到微软,这是我公司最大的优势。别人看微软总是只看到我个人,其实这是很大的谬误。

附录三：

比尔·盖茨谈新作《数字神经系统》

为什么要写《数字神经系统》这本书？

我写这本书是想告诉所有的企业领导者，如何去善用这个正在发生的重大变革，未来十年的变动要比过去五十年还要多。抓住了这个机会，使用数字工具在企业内部传递信息。以新的方式对外联系的企业，即将主导这个世纪。

这本书强调“以思考的速度来经营企业”，究竟它指的是什么？

到目前为止，商业常常受限于信息的移动。利用数字工具就能以快如光速的方式移动信息，如此一来，唯一的限制就只剩下我们自己如何善用知识工作者了，企业的幕僚如何回应各种状况、规划新产品、确定所有的资源都是用在刀口上。“以思考的速度经营企业”是指以新的方式经营事业，也就是增加知识工作者的自主能力，以数字工具对外联系，确定所有好的观念都能付诸实现。

这本书主要是写给谁看？

这是一本写给经常在思考商业问题的人看的，其中一大部分是针对各公司的政策制定者。面临这个新的纪元，领导者应该思考整个公司的转型。本书也有一大部分是写给企业的员工看的，员工想的是该如何地创新，使公司更见效率。所以本书其实是写给所有思考企业未来、公司如何能更佳地提供服务和产品、充分利用现有科技进展的人看的。我写这本书的动机之一，是过去几年来我与多位管理者交谈，他们常问我对微软有何见解，他们该如何运用这些新的进展。我想这是有道理的，如果我能把在这新领域上领先的组织，把一些实例写出来，大家就可以了解到一个数字化的现代企业是如何组成的。

你在《未来之路》中勾勒了一个未来的世界，那《数字神经系统》的重点是什么？

《数字神经系统》与《未来之路》完全不同。《数字神经系统》是针对企业人士而写的，如何抓住机会、做好回应这新世纪的最佳范例。科技在此扮演的角色，就是促成媒体的改变，它也是创造新的商业经营模式的机会。所以，我更新了几项科技新发明的预测，但这只是本书很小的一个部分，真正的重点是在他们要让公司对新纪元做好准备时，提供一份值得思考事项的检验表。

《数字神经系统》这个概念是本书的核心，它到底所指为何？

《数字神经系统》谈的是：公司采取一个途径，使大家都能方便地取得所有的资讯，以增强员工的自主能力。它包括最新的个人电脑、互联网和通讯科技，而比这些更重要的是以数字活动为核心所建构的流程，例如取得有关顾客的所有资讯并且

充分利用。就像结合不同的工作团队,即使它们分别身处各地,甚至不是同一企业的工作者,它们只是同一公司的合作厂商,这个理想的实现,必须依靠公司有个建构“数字神经系统”的周密计。

你在书中使用了两个新词汇“网络生活方式”和“网络工作型态”,它们的含义是什么?

Web当然指的就是互联网,那儿有丰富的信息等着人们去探索。互联网改变了工作型态,允许上班族把一些工作带回家做,它也能让人以崭新的方式协力合作并且分享信息。这种新的工作途径,应该有个新的词汇来称呼它,所以我就想出了“网络工作型态”。而“网络生活方式”是同一概念的家庭版,在做旅游计划的时候,要跟远方的友人保持联系,来交换照片、寻找最低价格或有创意的礼物,即使是以互联网来通讯,也变得稀松平常。你想做的任何活动,都可以利用互联网的优势,而视之理所当然,这些未来都会比现在更为方便。

你在《未来之路》和《数字神经系统》两本书中都谈到无限力的资本主义市场,这个概念所指为何?

亚·史密斯理想的资本主义,就是所有的买方知道所有的卖方,他们拥有充分的信息。现实生活上,这个理想是不存在的,例如,你想要有人帮你做些零工,你要知道他们的背景、经历,在信息不充分的市场中并不容易。有了数字神经系统,我们与亚·史密斯的理想就十分接近了,也就是每个人都知道自己有的选择是什么。这种状况之下,最大的赢家就是想要采购的消费者,所有的企业都配合了一件事,那就是无阻力资本主义会重整市场,跳过了中间商,创造商机与全球所有国家的厂商竞争。对大多数的企业而言,这已经是事实了。它迫使企业

人士宏观的重新思考,要如何才能提高附加价值。

你在书中提到新科技带来的变化将使竞争加速,这种竞争的结果会是什么?

企业的共同目的,就是提供顾客最好的服务和产品。互联网能让企业在这方面做得更好。竞争也要比以往更加剧烈了,产品改良更新的速度、新竞争者出现的速度都会更快。产品分销的地理障碍、开设门市的困难,这些阻碍的困难度也不同于以往了。因此,竞争确实会加速,对买方和有机会针对新世界做好调整的人而言,这是个好消息,因为他们会因其他人未调整而成为赢家。

对于数字时代的到来,以及市场的变动,企业人士应该如何准备?

我想所有的企业人士都应该亲自利用个人电脑进入互联网。看看自己公司在网络上的首页,以及竞争对手网页的形态,这会让他们更珍惜他们服务的对象。无论是合作厂商、股东,或是未来的员工,更最重要的是顾客,这确实是一种沟通的新方法。我认为公司该做的另一件任务是,致力淘汰纸张,改采数字形式工作。愈能在网上做到这些,就愈能提高员工的效率,也就愈能让员工发挥创意,并且建议领导者其他的系统也可以改为数字形式。

你在书中为什么强调要授权“知识工作者”的自主能力?

知识工作者,并不是按部就班把资料输进电脑即可,而是能够善用信息的人。我认为所有的工人,都会变成知识工作者,因为单纯性的工作即将被淘汰,在有机会让知识工作者,以新的方式服务客户。而要做到这些,他们必须能方便的取得资料,最好是信息就在手边,而且对提供资料的工具也能轻易驾

驭。这的确是个主题,你的未来将构在你如何使用员工之上。

你能说微软或某几家公司,已经有完整“数字神经系统”了吗?

当然没有,现在没有一家公司能像书中所描述的,轻而易举地取得信息。微软公司只是打头阵的公司之一罢了,在迈向“数字神经系统”的路上,开始了一些工作。事实上,微软有些做法的确可以做范例,如追踪销售资料的方法、废除公司内部表格等。但我会说,新的纪元要求所有公司该有的高效率,微软大概只做到一半。我也引用许多不同行业的实例,例如汽车业、金融业,以及在各领域领先的公司,它们将一些事务采用数字神经系统处理,也因此而获得许多好处,事实上这也促成这些公司更有意愿在其他专案上使用数字神经系统。因此,即使对已经投入数字神经系统诸多心力的公司,仍有许多事情有待努力。

建构“数字神经系统”需要很大的预算及长时间的架构吗?

建构“数字神经系统”并不需要很大的预算和软硬件。事实上,大多数的公司已经有了主要的基础设置,他们提供知识工作者个人电脑,也把所有电脑连成一个网络,在互联网上也设置了网站,让公司在互联网上能进出信息,借用这些信息并善加运用。只要取用原来在纸上的信息,处理未被撷取的信息,将它们放进自己的企业内网络,建构工具让知识工作者可以方便取得这些信息,所以不需要很大预算。而且看得更远一些,周详地考虑清楚公司的核心业务,让上层主管显示,你必须使用这个工具及采用这新途径。

在新科技上,为什么你认为主导者是董事长或是业务经理,而不是信息长?

如果董事长无意促成所有的流程往新的方向发展,企业就不能建构“数字神经系统”。事实上如果董事长有此远景,他们的工作将更加重要、更为艰巨。因此,本书许多篇幅是在解说“数字神经系统”对企业的影响,及所能带来的商业利益,这也是为什么本书主要的读者是企业人士了。

本书有谈到学校和政府,“数字神经系统”可以如何改造政府单位?

“数字神经系统”的基本概念是所有的事物都在网上,存取方便,对所有类型的企业都适用。政府的业务就是处理大量信息,然后提供给民众。因此,“数字神经系统”可以为政府带来的效率和改进,远大于它对企业的影响。至于学校,从某个角度来看,学生也就是知识工作者的最终典型。他们最终的工作就是尝试问题,看他们如何解决问题,以及使用比企业内部更广泛的信息。因此,让学生拥有这个工具,再带回去与同学分享所见所闻,如此一来就能空前地提高教育的效果。这些听起来有匪夷所思,我在撰写本书时,适用于大公司的原则,竟然也适用于中小企业。事实上,组织规模愈小,更有必要利用数字工具,与其他人合作,再和大公司争取同样的工作机会。

你提到大公司要灵活如小公司,而小公司要定位像个大公司做更多的事,“数字神经系统”能帮得上这些忙吗?

企业界长存的一个问题就是,公司的规模到底该多大、什么业务一定要在内部完成、什么事情可以委托外部处理?我认为“数字神经系统”让这些取得平衡。大企业会选择让更多业务委外处理;如此一来等于克服了沉重的日常开支,不然即使他们有规模经济的好处,生产线的宽度、专业的精准度,但是公司内部的信息分享,却使他们变得更累赘而官僚。因此,数字

工具就是解决大企业逐渐丧失效率的良药。对中小企业而言,这些工具让他们结合其他中小企业。即使是不在同一栋大楼、同一个城市,也可以联手提供给像大企业一样的条件及服务。因此只要使用正确,它就像个介于不同规模企业间的游乐场。

“数字神经系统”促成全球性的商业市场上,哪个国家居于领导的地位? 那么落后的国家目前该做些什么?

在迈向“数字神经系统”的途径上,美国的确居于领先地位,我想理由有几个。个人电脑和互联网在美国的风行、进入电脑网络行业的大学生,在校时即以网络选课或与朋友联系,在美国,人们的确相信网络会改变商业。本书的目标之一,就是让全球企业领袖看清将要来临的是什麼,因为他们将面临强大的竞争者,因为美国早已利用了这种途径的优势。我经常在问,美国在这个领域上能长久领先吗? 绝对不是,这项科技是全球都可以共享的。事实上,在政府的各样行政效率上,做得最好的都不是美国政府,我想,企业将如何的变动这个讯息,也绝对是属于全球性的。它是全球性的讯息,因为机会开放给每个人,同时,企业即将与所有国外公司展开从所未有的竞争。因此,我期望本书能在全球,刺激出更多使用这些新工具的创意,尤其是起步稍慢的地区。